

Технология бюджетного управления компанией

Процедура бюджетного управления компанией

Роль бюджетирования в системе управления и стратегического планирования

Сегодня термин “бюджетирование” употребляется как применительно к коммерческой компании, так и на государственном уровне. Многие организации утверждают, что используют бюджетирование в своей деятельности. Данная тема волнует многих авторов, они обсуждают ее в своих статьях и книгах. И в этом нет ничего странного или удивительного, так как этот элемент управления в западном менеджменте и бизнесе развивался не один десяток лет, постепенно открывались все новые грани данной технологии управления. В то же время российским и украинским, как впрочем и всем компаниям постсоветского пространства, приходится преодолевать данный путь развития семимильными шагами. За пятнадцать лет независимости пришлось построить и освоить многие современные технологии менеджмента и управления. Однако несмотря на такой интерес к данной тематике и активное использование этой технологии, нельзя говорить о единообразном понимании преимуществ бюджетирования в процессе управления бизнесом. Хорошо проработанный бюджет обеспечивает руководителям компаний возможность анализировать и оценивать свою деятельность и корректировать, в случае необходимости, стратегические цели компании с помощью систем мотивации, делая их интересными для воплощения с точки зрения персонала.

Бюджетирование представляет собой:

- хороший фундамент для подготовки методик точных и надежных расчетов;
- средство управленческого анализа прибыли и уровня операционных затрат;

- руководство для осуществления ценообразования;
- средство расчета потребностей в капитале.

Бюджет является количественным выражением централизованно установленного плана компании на определенный период по следующим показателям:

- использование финансовых, товарно-материальных и капитальных ресурсов;
- доходы и расходы;
- движение денежных средств;
- привлечение источников финансирования для текущей и инвестиционной деятельности;
- капитальные инвестиции и финансовые вложения.

Бюджет является количественным выражением планов деятельности компании, а точнее финансовым *итогом* мероприятий, установленных в планах компании. Планирование же деятельности компании не может проводиться в целом, оно должно иметь необходимую и достаточную детализацию для понимания реализуемости поставленных целей. Соответственно и бюджетирование является финансовым продолжением детального планирования мероприятий компании, направленных на достижение поставленных целей. Дальнейшее “оцифровывание” планов происходит при формировании бюджетов.

При описании бюджетирования как технологии необходимо предварительно уточнить использование данного понятия. Необходимо подчеркнуть, что *бюджетирование* — это, прежде всего, управленческая технология, используемая для обоснования принимаемых управленческих решений. Это также бизнес-процесс составления планов и оценки их исполнения с последующей корректировкой как самих планов, так и, возможно, поставленных целей.

Основной объект бюджетирования — бизнес как вид деятельности в целом. Каждая компания, исходя из потребностей управления, может выделить другие объекты бюджетного управления, такие как холдинг, компания, отдельное подразделение, бизнес-процесс или центр финансовой ответственности, проект, регион. В качестве объектов бюджетирования и финансового планирования могут также выступать бизнес-процессы, подразделения, отдельные каналы сбыта, виды продукции, сегменты рынка, а также группы клиентов.

Поэтому, обобщив задачи, которые позволяет решить бюджетирование, можно сделать вывод о том, что бюджетирование — это важная управленческая технология, с помощью которой можно спланировать, а впоследствии дать финансовую оценку и управлять финансовыми потоками как отдельно взятого бизнеса, фирмы в целом, подразделения, бизнес-процесса, так и любого другого выделенного объекта бюджетирования. Бюджетирование позволяет заранее оценить будущие финансовые результаты принятого решения.

В терминологии западных компаний часто разделяют понятия планирования, программы действий и бюджетирования. Так, *планированием* является система постановки целей и стратегий по их достижению. *Программа* (или программа действий) — это комплекс мероприятий по реализации данных стратегий. *Бюджетом* называют финансовое выражение данных целей, стратегий и мероприятий, а также плановые, в том числе финансовые сметы, графики платежей и расходов, прогнозирование финансовых результатов этих программ, ресурсы и затраты, связанные с их использованием, необходимые для достижения этих результатов. Данная терминология позволяет глубже детализировать и четко разграничить функции управления и их связи с бюджетированием.

Повышенный интерес к такому инструменту, как бюджетирование, вызван в первую очередь теми задачами, которые решает любая коммерческая организация, а именно получение и максимизация прибыли компании, а также свободного денежного потока для собственников компании. Однако для того чтобы наладить работу с достижением максимально эффективного управления, необходимо создать механизм, позволяющий оценивать эффективность деятельности компании, ее подразделений или отдельно взятого бизнеса с одной стороны, а с другой стороны — влиять на эту самую эффективность.

Для создания механизма, позволяющего спланировать бизнес-процессы компании и подразделений, которые их осуществляют, необходимо использовать максимально эффективные управленческие технологии. Таким механизмом является, в частности, система бюджетирования компании.

Как уже отмечалось, бюджет — это финансовая оценка принимаемых управленческих решений, поэтому полезно будет рассмотреть связь бюджетирования и процесса управления компанией или с отдельно взятым бизнесом. К сожалению, не всеми управленцами осознается необходимость полной взаимосвязки бюджетирования и стратегии развития компании. Связана эта проблема либо с отсутствием стратегического планирования как такового, либо с непониманием роли бюджетирования в планировании стратегического развития компании. Некоторые компании просто не имеют стратегии, потому что еще “не выросли из коротеньких штанишек”, а другие выросли по существу, но не выросли в видении своего будущего развития.

Бюджетирование ориентировано на финансовые показатели деятельности, хотя в настоящее время управление бизнесом при использовании только финансовых показателей затруднено. Это связано в первую очередь с запаздывающим характером финансовых показателей, которые фактически отражают деятельность компании *в прошлом*. Так компания может без особых усилий краткосрочно уменьшить затраты, тем самым увеличив прибыль. Но дадут ли такие действия возможность сохранить прибыль в будущем — неизвестно. Так, при определенных действиях лояльность клиентов может уменьшиться, что в будущем может привести к их оттоку и в конечном итоге к уменьшению прибыли. Поэтому ориентироваться в развитии компании только на краткосрочные

перспективы малоэффективно. Более результативным будет подход, ориентированный на долгосрочный результат, который будет достигаться путем стратегического планирования и постановки долгосрочных целей. Как уже отмечалось, долгосрочное стратегическое планирование осуществляется с помощью сбалансированной системы индикаторов деятельности, которые позволяют решить как тактические, так и стратегические задачи компании и сбалансировать показатели деятельности.

С точки зрения финансового планирования и бюджетирования в этих случаях используется два вида бюджетирования:

- долгосрочное финансовое планирование (капитальное бюджетирование);
- краткосрочное финансовое планирование (текущее бюджетирование).

При этом лучше всего, если система бюджетирования будет базироваться в компании на комплексной системе планирования, связывающей долгосрочные цели с краткосрочным планированием.

Стратегическое планирование связано с постановкой как долгосрочных, так и среднесрочных планов развития компании. Неувязка данных планов с бюджетированием не дает возможности оценить правильность выбранного сценария действий для достижения целей компании, в данной ситуации сложно определить, в состоянии ли компания обеспечить данное развитие соответствующим ресурсом, нет ли каких-либо ограничивающих факторов в достижении заданных целей.

Вопросы финансовой реализуемости долгосрочных планов оцениваются с помощью долгосрочных бюджетов. В табл. 2.1 показан пример привязки сроков планирования, видов бюджетов и объектов бюджетирования.

Таблица 2.1. Привязка видов бюджетов и объектов бюджетирования

Контур планирования	Виды бюджета	Объекты бюджетирования	Сроки бюджетирования
Долгосрочное планирование	Стратегический бюджет	Вся компания	3–5 лет
Среднесрочное планирование	Годовой бюджет	Компания, подразделения	Квартал
Оперативное планирование	Месячный бюджет	Подразделения	

Распространенной ошибкой является неувязка сроков долгосрочного и среднесрочного планирования со сроками составления прогнозных бюджетов, а это не позволит оценить возможность реализации стратегических планов. Допустим, стратегический план развития составлен на пять лет, а бюджет только на год. Как в этом случае можно оценить возможность успешной реализации компанией выбранной стратегии? Для корректной оценки реализации стратегии с использованием бюджетирования необходимо сформировать стратегию компании, после чего составить финансовый план — бюджет компании на соответствующий период.

Назначение и цели бюджетирования

Как уже было отмечено, управление компанией и бизнесом в целом осуществляется с помощью набора управленческих технологий, которые сводятся к определению целей и задач, т.е. планированию, выполнению мероприятий для достижения поставленных целей, контролю за исполнением, корректировкой планов или целей.

Для того чтобы деятельность компании была результативной и эффективной, очень важно осуществлять прогнозирование финансовых результатов деятельности, а также постоянную финансовую оценку результатов деятельности как одной из важнейших составляющих функционирования бизнеса. Финансовую оценку деятельности осуществляют с помощью бюджетов.

Поэтому бюджетирование является управленческой технологией, предназначенной для финансового планирования деятельности компании, выработки оптимальных решений и контроля достижения финансовых целей компании. Бюджетирование включает бизнес-процессы составления финансовых планов, план-факторного анализа их исполнения и, в случае необходимости, пересмотра и корректировки бюджетов компании.

Единой трактовки понятия бюджетирования не существует, поэтому уместным будет представить данную управленческую технологию через описание границ ее применения, которые можно выразить как:

- технология финансового управления;
- процесс разработки бюджетов в соответствии с целями и задачами оперативного планирования;
- составная часть финансового планирования;
- система согласованного управления подразделениями компании;
- процесс составления и реализации бюджетов;
- система распределения ресурсов между подразделениями компании.

Чем может быть полезно бюджетирование для компаний? Для того чтобы понять это, необходимо выяснить, как и для чего используется данная управленческая технология.

Основная идея бизнеса — это достижение максимальных финансовых результатов при минимализации ресурсов, затраченных на достижение этого результата. Именно бюджетирование позволяет эффективно зарабатывать прибыль, управлять ресурсами и финансовыми потоками компании.

Исходя из указанных выше функций бюджетирования, можно дать ему следующее определение. (Понятие “бюджетирование” получило свое название от термина *budgeting* — процесс подготовки бюджета, сметы и осуществления контроля за его исполнением.)

Бюджетирование — это *технология* финансового планирования, учета и контроля используемых ресурсов, доходов и расходов компании от определенного бизнеса на всех уровнях и по всем бизнес-процессам, позволяющая анализировать прогнозируемые и фактические финансовые показатели деятельности; это также *механизм* перераспределения ресурсов между подразделениями компании.

Бюджет является финансовым планом, который охватывает все стороны деятельности компании и составляется на определенный промежуток времени, позволяющий дать финансовую оценку и сопоставить понесенные расходы компании и полученные доходы.

В то же время, для лучшего понимания бюджетирования необходимо дать определение бюджетов для ЦФО (Центров Финансовой Ответственности). Данная формулировка может быть выражена следующим образом.

Бюджет — это двусторонний финансовый договор между администрацией компании и ее подразделениями — ЦФО, в котором планируется величина доходов по всем источникам, величина всех расходов, сумма выплат и поступлений, а также активов и источников их финансирования, закрепленных за данным центром ответственности.

Одна из важных особенностей бюджетирования — его использование в системе управления, в первую очередь, для поддержки децентрализованной системы управления.

В процессе бюджетирования необходимо четко разделять и понимать принципы его построения: бюджет является финансовым отражением составленного плана мероприятий по достижению запланированных целей. Соответственно, процесс составления бюджета нельзя назвать обособленным финансовым планированием, это финансовая оценка мероприятий, направленных на достижение целей и стратегий компании.

Основное назначение бюджетирования — прогноз финансового состояния компании, выраженный в виде лимитов расходов и затрат, оценка нормативов использования ресурсов компании, а также движения денежных, материальных и трудовых потоков. Именно с помощью бюджетов компания оценивает и прогнозирует свои финансовые результаты, используемые активы, источники их формирования, движение денежных средств и потребности в финансировании или возможности изъятия средств.

В самом общем виде назначение бюджетирования можно определить как получение ответов на такие вопросы: как, где и какие ресурсы компании необходимо использовать для обеспечения ее эффективного развития. Бюджетирование является одной из важнейших составляющих планирования, которое используется в неразрывной связи с бюджетным планированием.

Бюджетирование составляет основу:

- финансовой оценки всей деятельности компании;
- укрепления финансовой дисциплины, направленной на достижение финансовых целей компании;
- планирования и принятия управленческих решений;
- нормирования использования ресурсов компании.

Бюджетирование является основой планирования в компании, потому что с помощью бюджетов можно определить финансовую возможность реализации запланированных мероприятий по достижению стратегических и тактических целей компании. В процессе финансовой оценки реализуемости планов компании определяются ограничивающие факторы, существующие в компании. Такими факторами могут быть как занимаемые компанией площади, так и возможность обеспечения ресурсами, в том числе финансовыми (например, невозможность получения требуемого финансирования в силу ухудшения ликвидности компании и т.д.).

Самая, пожалуй, важная функция бюджетирования — это прогнозирование финансовых результатов и необходимых ресурсов. Такими ресурсами могут быть активы, выраженные в виде дебиторской задолженности от продаж, требуемые материалы и другие активы, а также трудовые ресурсы компании. Именно это и является наиболее ценной функцией для принятия управленческих решений, особенно при наличии ограничивающих факторов.

В чем отличительная особенность бюджетов от других финансовых и бухгалтерских отчетов? В принципе, бухгалтерские и управленческие финансовые отчеты — баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств — дают представление о финансовой деятельности предприятия. Почему так много внимания уделяется бюджетам? Причина кроется в том, что для бухгалтерских и финансовых отчетов используются данные о деятельности компании в прошлом, которые могут потерять актуальность и не позволяют дать оценки деятельности компании в будущем. Бюджет же является прогнозом будущих результатов деятельности компании. Это своеобразная система координат, по которой можно оценить возможные проблемы в будущем и заблаговременно принять соответствующие меры. Бюджетный прогноз позволяет заранее оценить финансовую состоятельность отдельного вида бизнеса, проекта или сегмента рынка.

Любая компания может и обязана повышать свою эффективность и конкурентоспособность путем отслеживания бизнес-процессов, которые также могут являться объектом бюджетирования компании. Именно формализуя бизнес-процессы компания устанавливает нормативы использования ресурсов, которые закладываются в расчет бюджетов.

Управление деятельностью компании с использованием бюджетов превращает ее деятельность в “финансово прозрачную”. Фактически стимулирование

эффективной деятельности подразделений осуществляется через установление финансовых показателей деятельности подразделений и связанной с ними системой мотивации. Осуществление контроля за изменением финансовой ситуации в компании помогает выбрать наиболее перспективные сферы инвестирования средств.

Информационной основой бюджетирования является управленческий учет. Поскольку бухгалтерский учет ведется для внешних пользователей, требования к его ведению установлены законодательно. Соответственно, он не может стать основой для бюджетирования в силу требований к раскрытию информации в регистрах бухгалтерского учета. Основная задача управленческого учета состоит в формировании бюджетирования с учетом задач управления компанией; детализация позволяет выполнять задачи управленческого учета, а предоставляемая информация способствует его успешному ведению.

Необходимо подчеркнуть основную идею бюджетирования — планирование, выраженное в количественных стоимостных показателях. Поэтому, как отмечалось ранее, управление компании посредством бюджетирования осуществляется в рамках управленческого контура:

- планирования (представления финансовых планов);
- организации (организации финансового взаимодействия);
- управления (формирования управленческих решений);
- координации (координации финансовых потоков);
- контроля (контроля выполнения бизнес-планов компании).

Интеграция целей компании с бюджетированием

Обеспечение связи целей компании с финансовым планированием и бюджетированием представляет собой важную задачу в процессе постановки бюджетного управления в компании — в силу того, что бюджетирование является производной от задач и целей компании. Цели бюджетирования в конкретной компании могут быть определены только после постановки целей компании и определения руководством *миссии* компании — направления, куда она будет двигаться в своем бизнесе. В тоже время знание направления движения компании трудно себе представить без постановки ее целей — *видения* развития. И наконец, для того чтобы уяснить, каким путем необходимо двигаться для достижения поставленных целей, надо определить *стратегию*.

Для ясного представления целей деятельности компании необходимо определить перспективу ее дальнейшего развития. Так как основной закон бизнеса гласит, что бизнес создается для удовлетворения потребностей его владельцев (акционеров), именно потребности владельцев определяют направление развития компании (бизнеса). Часто считают, что стратегическая цель владельцев состоит исключительно в получении прибыли, но это утверждение слишком пря-

молинейно и справедливо далеко не всегда. Так, основные цели создания (приобретения) компании владельцами могут быть сформулированы самым разным образом — некоторые реальные примеры приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Возможные варианты целей создания компании

Назначение компании с точки зрения владельцев	Стратегические цели деятельности компании
Компания как инвестиционный проект	Повышение прибыльности или возвратности инвестиций (ROI)
Компания — актив для перепродажи	Повышение ее рыночной стоимости с целью продажи
Компания — единственный источник дохода для владельца	Сбалансированный рост, получение прибыли, свободный денежный поток
Компания — производитель в рамках холдинга	Производство, необходимое для построения производственной цепочки холдинга

Каждый из указанных вариантов назначения создания компании определяет различную финансовую стратегию и финансовые цели, которые будут находить свое отражение в характере бюджетирования. Без учета миссии и стратегии бюджетное управление теряет точку опоры, так как привязка к реальной хозяйственной деятельности остается, а привязка к будущему исчезает.

Поэтому при постановке бюджетирования важно понимать не только общее назначение финансового планирования в компании с точки зрения принятия управленческих решений, но также и то, какие задачи бюджетирования должны решаться в рамках данной конкретной организации. В первую очередь речь идет о главных целях компании, поэтому при постановке бюджетирования необходимо:

- сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели компании;
- определить задачи, направленные на достижение главных целей компании, которые могут быть решены с помощью бюджетирования;
- выявить те показатели, с помощью которых можно будет контролировать достижение этих целей.

Примерами финансовых целей компании могут быть:

- рост прибыли;
- увеличение денежного потока;
- повышение рентабельности продукции;
- лидерство в отрасли в продажах на одного сотрудника;
- повышение рентабельности собственного капитала.

При постановке стратегических планов и целей компании необходимо определить и четко сформулировать следующее:

- целевую картину (миссию компании);
- целевые показатели ее достижения (доля рынка, ROI);
- выбранные стратегии (пути достижения целей);
- мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- принятые предпосылки (предположения о поведении клиентов, конкурентов и т.д.).

Все эти показатели и цели можно собрать в общую таблицу (табл. 2.3), после чего рассчитать необходимые ресурсы компании, отразив их в бюджетах.

Таблица 2.3. Финансовые цели

Цели	Внутренний рынок	Внешний рынок
1. Долгосрочная перспектива	Внедрение нового ассортимента товара, где до сих пор представлен только конкурент X. Увеличение доли рынка на 20% и достижение в течение пяти лет доли рынка в 35%. Создание имиджа качества	Нет
2. Стратегия	Стимулирование сбыта путем более активной рекламы и сервиса без понижения цен	Нет
3. Мероприятия	Разработка рекламной концепции	Нет

Далее для различных целей компании необходимо будет определить цели бюджетирования, которые будут отличаться в зависимости от выбранных целей компании. Так, если главной целью компании определено создание быстрорастущего бизнеса, то это будет означать быстрое увеличение объема продаж, составляющее, как правило, рост более чем на 30–40% в год, при неизменных (сопоставимых) ценах и ассортименте. Следует отметить, что значение 30% роста в подобных случаях принимается за базовое в западных стандартах финансового менеджмента.

Если целью развития компании является быстрый рост ее стоимости, то в этом случае речь может идти об увеличении акционерного капитала более чем на 100% в год. Данные цифры также характерны для западного бизнеса, где существует нормальный фондовый рынок, а оценка акций осуществляется адекватно ожиданиям результатов деятельности компании.

Из сказанного можно сделать вывод, что в первом случае одной из основных задач бюджетирования будет контроль за дебиторской задолженностью, тогда как во втором — пристальное внимание и управление ликвидностью.

Постановка целей компании не должна ограничиваться только показателями прибыли. Требуется найти компромисс между ростом компании, уровнем развития и прибылью. Так, при постановке цели увеличения доли рынка компании следует ожидать, что придется пожертвовать ее рентабельностью.

Итак, отправной точкой бюджетирования являются финансовые цели компании, которые должны найти отражение в цифрах как при составлении бюджета, так и при оценке его исполнения. При постановке финансовых целей компании как один из способов их определения может использоваться *инвестиционный цикл*, в котором находится предприятие. Инвестиционный цикл охватывает период времени, в течение которого бизнес проходит следующие стадии.

1. Стадия вложения средств, связанная с ускоренным развитием компании. Данная стадия может повторяться неоднократно, в том числе при значительном инвестировании средств с перспективой дальнейшего развития.
2. Выход на точку безубыточности, когда доходы покрывают текущие расходы.
3. Стадия самофинансирования, на которой предприятие способно развиваться за счет собственных источников.
4. Стадия генерирования свободного денежного потока, когда часть денежных средств может регулярно изыматься из оборота.

Прохождение последнего этапа цикла означает, что бизнес стал приносить деньги (Free Cash Flow — FCF), которые не требуется вкладывать в развитие. Важно, что это именно *свободный* денежный поток, который без ущерба можно изъять из бизнеса, а не просто прибыль как расчетный показатель финансового результата деятельности.

Для каждой стадии инвестиционного цикла определяется своя финансовая цель. В случае прохождения компанией стадии вложения средств, в качестве финансовой цели может использоваться показатель экономической добавленной стоимости — EVA. Основным смыслом этого показателя — создание стоимости для инвестора, когда операционный доход превышает стоимость задействованного капитала.

На стадии безубыточности в виде финансовой цели может выступать показатель чистой приведенной стоимости — NPV.

На стадии самофинансирования может использоваться показатель отдачи на инвестированный капитал — ROI, позволяющий оптимизировать инвестиционный портфель компании.

Наконец, на стадии выхода на генерирование свободного денежного потока в качестве финансовой цели можно использовать само значение свободного денежного потока — FCF.

Основная идея постановки финансовой цели компании состоит в отборе показателей, позволяющих максимизировать стоимость компании.

Выбор целей бюджетирования для установленных целей компании

Для различных вариантов целей деятельности компании бюджетирование будет включать свой набор решаемых задач. В том случае, когда целью компании будет принята максимальная рентабельность, задача текущего бюджетирования будет состоять в выборе такого сценария развития компании, который обеспечит максимизацию рентабельности без потери внешних преимуществ компании. Последнее замечание является очень важным моментом, так как краткосрочно рентабельность можно увеличить путем простого урезания бюджета на продвижение товара или маркетинговые исследования. Но к чему может привести такое сокращение затрат в будущем?

Задачей бюджетирования в случае выбора компанией такой цели, как увеличение (удержание) своей доли рынка, будет определение финансового результата деятельности компании. В подобном случае очень важно подготовить несколько вариантов бюджетов при различных ценовых условиях на продукцию, а затем по каждому сценарию просчитать ожидаемую прибыль компании. Выбрав оптимальный сценарий, следует разработать соответствующую стратегию захвата рыночной доли.

Таким образом, компания составляет несколько сценариев деятельности, оцифровывая эти результаты в бюджетах, и останавливается на той его версии, которая позволяет получать максимальный эффект от деятельности.

Как уже было отмечено, *цели бюджетирования* необходимо рассмотреть в нескольких ракурсах. Остановимся на них подробнее.

- **Прогнозирование финансового состояния компании на основе учетов факторов внешней и внутренней среды компании** предполагает выявление тенденций основных показателей деятельности (финансовых):
 - прогноз оптимистического развития событий;
 - прогноз пессимистического развития событий;
 - прогноз наиболее вероятного развития событий.
- **Выбор механизма планирования будущего финансового состояния компании** включает:
 - постановку финансовых целей компании;
 - составление операционных бюджетов компании;
 - составление финансовых бюджетов компании.
- **Определение финансовой модели бюджетирования** предполагает выбор и утверждение:
 - управленческой учетной политики компании;
 - схемы консолидации бюджетов;

- методики планирования бюджетов и составляющих статей;
- установленных нормативов, внутренних и внешних ограничений, гипотезы при построении бюджетирования.
- **Выбор механизма финансового контроля и результативности** включает:
 - анализ финансово-экономических показателей деятельности;
 - учет финансово-экономической деятельности компании;
 - контроль за финансово-экономическими показателями деятельности;
 - подготовку план-факторного анализа исполнения.
- **Разработка средств мотивации:**
 - связывание мотивации персонала с задачей достижения бюджетных показателей.
- **Обеспечение координации деятельности подразделений** предполагает:
 - закрепление финансовых полномочий в подразделениях;
 - закрепление ответственности за участниками бюджетирования.
- **Финансовая прозрачность и осведомленность.**

Как инструмент планирования бюджет позволяет менеджерам предвидеть возможные проблемы развития компании или бизнеса и найти пути их решения. Менеджерам необходимо спрогнозировать модель развития рыночной ситуации на период бюджетирования. На основании данного прогноза можно будет оценить влияние изменения этой ситуации относительно тенденции финансово-экономических показателей деятельности компании. Данные тенденции необходимо прогнозировать в различных сценариях развития — оптимистичном, пессимистичном и наиболее вероятном.

Естественно, бюджеты не предотвращают появления непредвиденных ситуаций в будущем, но бюджетирование позволяет в какой-то степени подготовиться к их решению. Например, существенное снижение цен на продукцию на рынке позволяет с уверенностью прогнозировать изменение структуры распространения продукции — в связи с экономической нецелесообразностью существования посреднического звена в цепи распространения. В этих условиях либо посредники укрупнятся и будут зарабатывать существенно меньше, либо схема продаж будет изменена на прямые продажи. Рассуждая таким образом, можно осуществить упреждающие меры, позволяющие избрать для компании какие-то альтернативные пути развития деятельности.

При составлении бюджетов для прогнозирования используют различные сценарии развития событий: пессимистичный, оптимистичный и вероятностный, которые, однако, рассматриваются только с целью прогноза. Сценарий же бюджета всегда утверждается один. Вероятностное развитие событий необходимо только для целей прогнозирования, но не для установки планов. И хотя бюджеты описывают будущее компании с достаточно высокой точностью, давать

точные оценки достаточно сложно. Поэтому бюджетирование здесь основывается на опыте менеджеров и анализе окружающей среды, внутренних и внешних факторах деятельности компании.

В рамках осуществления бюджетирования компания должна проводить согласование и утверждение ее плановых показателей на бюджетный период. Данные плановые показатели определяются исходя из финансово-экономических целей организации. На основании расчетов параметров деятельности устанавливаются нормативные показатели для имплантации их в бюджеты. На их основе готовятся для утверждения проекты бюджетов компании.

Бюджетирование как механизм финансового контроля результативности деятельности определяет сферу ответственности менеджеров, соотнося ее с конкретными элементами бюджета. Финансовый контроль и оценка результативности в данном случае осуществляется с помощью план-факторного анализа, т.е. сравнения фактически достигнутых результатов с бюджетными. В данном случае имеет смысл связать мотивацию менеджеров с уровнем результативности их деятельности.

Как механизм финансового контроля, бюджеты закрепляют финансовые полномочия участников, определяют финансовую структуру (ЦФО) компании и описывают показатели для оценки деятельности подразделений. Средством мотивации бюджет выступает в силу того, что схема мотивации связана с достижением целей компании, показатели деятельности по которым четко установлены и закреплены в бюджетах. Следовательно, к достижению таких целей прикладывается гораздо больше усилий, нежели при выполнении работы, не имеющей четко выраженной цели.

Функция бюджетирования как средства координации очень важна. Координация деятельности подразделений и структур в компании позволяет не нарушать ритмичность их деятельности. Так, если отдел закупок товара не будет координировать закупки товара с его продажами, осуществляемыми отделом продаж, то вывод очевиден: это может привести к сбоям деятельности компании и разладу, который в конечном счете приведет к ухудшению финансового результата и даже потере ликвидности компании, что может иметь еще более плачевные результаты.

Одной из задач бюджетирования является функция синхронизации целей, обеспечивающая такие действия подразделений компании, которые соответствовали бы целям *всей* компании.

Немаловажную роль играет и такая цель бюджетирования, как формирование финансовой осведомленности сотрудников компании — она обеспечивает осведомленность сотрудников о финансовых последствиях их действий. В противном случае, не имея полной информации, они могут даже не задумываться о поиске альтернативных вариантов решения задач, которые могли бы быть более эффективными с финансовой точки зрения. Формирование финансовой осведомленности сотрудников позволяет избегать необоснованного использования ограниченных ресурсов компании без должного контроля.

Объекты бюджетирования

Управление холдингом, компанией или отдельно выделенным бизнесом в рамках компании, а также любым другим объектом управления предполагает выделение границ данного объекта для управления. Бюджетное управление предполагает выделение объектов бюджетного управления.

Выделение объектов бюджетирования является непростой задачей. В первую очередь, сложность данной задачи обусловлена определением объектов управления компании, по которым будет проводиться полный управленческий цикл. Как уже отмечалось, данный цикл управления включает планирование, анализ и контроль исполнения, а также управленческое воздействие по итогам управленческой деятельности. Следовательно, для выделения объектов бюджетирования необходимо выделить те объекты, по которым будет осуществляться управление и, соответственно, именно они станут объектами бюджетного управления. Принятие решения об управлении данными объектами бюджетирования должно предваряться планированием для этих объектов.

К сожалению, пока не все российские и украинские компании осознают необходимость планирования, а потому не любят “тратить драгоценное время” на планирование. В результате — либо планы “кривые”, либо они формальны, а значит, бесполезны. Поэтому если финансово-экономические планы составляются в отрыве от планирования деятельности компании, то они в лучшем случае будут лишь *прогнозами* ее деятельности. Здесь будет полезно отметить отличительные черты плана и прогноза. В случае планирования, при недостижении запланированных результатов и показателей деятельности, осуществляется некоторое управленческое воздействие (например депремирование, направленное на улучшение эффективности). В случае прогнозирования никакое управленческое воздействие не предполагается, более того, ответственность исполнителей в случае не выполнения прогнозных показателей вообще не предусмотрена.

Для полноценного управления компанией необходимо выделить объекты управления, которые станут объектами бюджетного управления. Объектов управления предприятием может быть огромное множество и поэтому в компании для осуществления управления могут сниматься тысячи различных показателей деятельности. Но этого обычно не делают — по той причине, что в подобных случаях внимание “размывается”, в результате чего процесс управления затруднен, как, собственно, и оценка степени достижимости поставленных целей. В реальности компания выделяет главные объекты управления, на которых и концентрирует свое внимание для осуществления управленческой деятельности.

Аналогичным образом, объектов бюджетирования в компании может быть выделено огромное количество, по каждому из которых можно отслеживать бюджетные показатели. Но в подобном случае внимание также будет размыто, а значит контроль достижения бюджетных целей будет затруднен. При этом ресурсы, затраченные на бюджетирование, могут не окупиться той пользой, которая будет реально получена от его внедрения. Чтобы избежать подобной ситуа-

ции, для осуществления бюджетного управления компании необходимо определить ее основные объекты бюджетирования.

Как правило, для целей бюджетирования в компании выделяют следующие объекты:

- холдинг или отдельная компания;
- отдельные бизнесы компании;
- центры финансовой ответственности;
- сегмент рынка или группа клиентов;
- продуктовые группы;
- бизнес-процессы;
- проекты;
- проекты развития (инвестиционные) и т.д.

Управленцев может интересовать информация в самых различных срезах, поэтому фактически любой такой срез может стать объектом бюджетирования. Но, как уже было отмечено, нецелесообразно выделять большое количество объектов бюджетирования по причине “размывания внимания”. Поэтому в компании выделяют только основные объекты управления, которые и становятся объектами бюджетирования.

Таковыми основными объектами бюджетирования в компании, как правило, являются:

- компания в целом;
- виды деятельности;
- бизнес-процессы (как объект, использующий ресурсы);
- ЦФО (подразделения);
- инвестиции.

Рассмотрим причины целесообразности составления бюджетов по каждому из указанных объектов.

Компания — основной объект бюджетирования по причине необходимости планирования и контроля ее деятельности, а также оценки потребности в ресурсах. Достижение стратегических и тактических целей закладывается в бюджетные показатели компании.

Вид бизнеса служит объектом бюджетирования в силу необходимости расчетов рентабельности и потребности в его финансировании. Бюджетирование бизнеса происходит в зависимости от его организационной структуры. Так, если компания занимается разными видами бизнеса, то отдельные виды бизнеса могут бюджетироваться независимо. Если бизнес осуществляется в рамках нескольких компаний, каждая из которых отвечает за свой бизнес-процесс, то бизнес может бюджетироваться по разным компаниям, а отдельно взятая компания может выступать как один ЦФО.

Бизнес-процессы являются потребителями ресурсов компании. От их эффективности зависит эффективность деятельности всей компании. Поэтому бизнес-процессы также могут выступать важным объектом бюджетирования в компании.

Планирование и отслеживание результатов деятельности компании осуществляется путем установки финансовых целей для подразделений. Контроль за достижением заданных целей и показателей выполняется на основе анализа результатов деятельности подразделений, которые для целей бюджетирования должны быть структурированы в финансовую структуру компании и выделены в **центры финансовой ответственности (ЦФО)**. Подобные ЦФО также могут выступать в качестве основного объекта бюджетирования (финансовая самостоятельность в пределах выделенных ресурсов, право принятия решения, ответственность за результат).

Для всех выбранных объектов бюджетирования составляется собственный набор бюджетов. Цель описания объектов бюджетирования — выделение отдельных объектов бюджетного управления, определение подразделений, ответственных за конкретные показатели эффективности деятельности и потребляемые ресурсы, а также формирование таких форматов бюджетов, которые позволят отслеживать показатели объекта бюджетного управления. К этим показателям могут относиться затраты, используемые активы и т.д.

Для осуществления оперативного контроля и управления в рамках бюджетирования необходима организация учета фактических результатов деятельности, причем его построение должно позволять выявлять отклонения от бюджета непосредственно в момент совершения хозяйственной операции.

Методики бюджетирования

Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:

- построение бюджетов на основе финансовой структуризации — бюджетирование по ЦФО;
- построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (видов деятельности) — АBB-бюджетирование.

Традиционно компаниями используется модель бюджетирования, построенная на основе их финансовой структуры. Использование данной методики позволяет ответить на важные вопросы: кто и сколько зарабатывает и тратит в компании, а также какова эффективность этих расходов.

Методика бюджетирования на основе финансовой структуры заключается в формировании финансовой структуры на базе организационной с закреплением финансовой ответственности и полномочий за руководителями центров финансовой ответственности. Механизм финансовой структуризации подробно описан в последующих разделах книги. Несмотря на широкое использование данной методики для целей бюджетирования, она связана с определенными трудностями (как правило, организационного порядка). Основная трудность заключается

в четком распределении функциональных обязанностей между подразделениями с жесткой фиксацией границ финансовой ответственности, а также их прав и обязанностей. Обычно финансовое структурирование компании производится на базе ее организационной структуры и позволяет, по крайней мере, навести порядок в этой организационной структуре и сделать ее более управляемой.

Вторая, более “продвинутая” методика, предполагает построение бюджетирования на базе выделения бизнес-процессов компании с закреплением полномочий и ответственности за ресурсы. Ее особенность в том, что структурирование деятельности компании проводится не по функциям, а по выполняемым бизнес-процессам, с закреплением ответственных за каждый бизнес-процесс. Данная методика также требует четкого определения границ отдельных бизнес-процессов и предполагает назначение лиц, ответственных за результаты работы отдельных бизнес-процессов, с наделением их полномочиями и ответственностью за потребляемые этими бизнес-процессами ресурсы. Такая методика используется компаниями намного реже в силу более высоких требований к структурированию деятельности компании. Обе обсуждаемые методики имеют общую логику построения бюджетирования, при этом модель бюджетирования на основе бизнес-процессов позволяет оценить эффективность процессов всей компании и увидеть резерв для их оптимизации, а модель бюджетирования на основе финансового структурирования позволяет оптимизировать результаты деятельности и использования ресурсов отдельных подразделений.

При описании методик бюджетирования выделяют две разновидности бюджетирования — с показателями деятельности, заданными “сверху” (бюджетирование “сверху-вниз”) и бюджетирование по схеме “снизу-вверх”, когда бюджеты формируются, исходя из запланированных целей подразделений.

Применяемый подход диктуется используемым принципом формирования целей и установок для бюджетирования. В случае использования методики “сверху-вниз” цели и задачи для компании устанавливаются на верхнем уровне управления. Затем целевые установки деятельности компании детализируются до уровня подразделений и, исходя из них, рассчитываются бюджеты в подразделениях.

В случае бюджетирования “снизу-вверх” бюджеты рассчитываются путем установки планов на следующий период через приращение показателей прошлого периода. На основании установленных планов рассчитываются бюджеты, которые затем утверждаются на верхнем уровне управления. В бюджетировании эти два подхода чаще всего используется вместе.

Периоды бюджетирования

Различие задач, которые должно решать бюджетирование, определяет различие требований как к самим бюджетам, так и к степени их детализации. Обычно компании при составлении бюджетов выделяют для себя следующие цели и, в соответствии с этими целями, периоды бюджетирования (см. также табл. 2.4):

- для стратегического планирования (на срок от 3 до 10 лет);
- для годовых бюджетов;
- для ежемесячных бюджетов.

Таблица 2.4. Возможные цели для различных периодов бюджетирования

Виды бюджетов	Период бюджетирования	Цели бюджетирования	Показатели
Стратегические бюджеты	3 года	Формирование стратегических показателей, прогноз финансово-экономической ситуации и оценка финансовой реализуемости стратегических целей	Доля рынка 20%. Удвоение рентабельности СК
		Прогноз финансово-экономической ситуации	Прогноз рыночной конъюнктуры с вариантами сценарного анализа
Тактические	Годовые	Формирование планов работ, обеспеченных финансами	План продаж; план маркетинга
		Согласование плановых целевых показателей	Сокращение затрат; контроль за активами; поддержание запасов, адекватных продажам
Операционные бюджеты	Помесячно	Управление ликвидностью	
		Отслеживание выполнения показателей годового бюджета	Согласно регламента бюджетирования

Различные периоды бюджетирования связаны, в том числе, и с необходимостью оптимизации затрат на осуществление бюджетного процесса в компании, а также с получаемыми выгодами от его реализации. Опыт построения систем бюджетирования компаний указывает на необходимость выделения нескольких подходов в построении бюджетирования — использование более агрегированных показателей для составления годового бюджета и выбор большей степени детализации при месячном бюджетировании.

Данные бюджетов, в зависимости от их типов, имеют различную степень детализации и задачи, на которые они ориентированы, также различны. Например, задачами стратегического бюджетирования являются оценка финансовой реализуемости стратегий, оценка потребности компании в различных видах ресурсов, а также расчет потенциальных “узких мест”. Построение данных бюджетов позволяет увязать управляющие решения с финансовыми возможностями компании с учетом финансирования, ликвидности, возможности устранения “узких мест” и т.д. Для стратегических целей строятся только финансовые бюджеты — баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств, причем данные финансовые бюджеты строятся, опираясь на достаточно

простую финансовую модель прогнозирования деятельности компании. Главной целью разработки стратегических бюджетов является определение основных показателей деятельности, таких как занимаемая компанией доля рынка, основные показатели деятельности — оборачиваемость активов, удельные показатели расходов в выручке от реализации, доля собственных и привлеченных средств в валюте баланса.

На основе анализа перспективы и возможностей развития компании определяются направления преодоления ограничивающих факторов. Ограничивающими факторами компании могут быть, например, ограничения в расширении штата на занимаемых офисных площадях, причем в силу тех или иных технологических особенностей у компании может отсутствовать возможность аренды офиса в другом месте — как для отдельных подразделений, так и для компании в целом. Кроме того, в связи со специализацией фирмы ее торговая деятельность может быть ограничена по причине невозможности расширения складских помещений без использования арендованных складов в другом месте, а это также связано с дополнительными технологическими затруднениями. Поэтому в подобном случае в перспективе развития на ближайшие три года главной целью компании может стать максимальная автоматизация бизнес-процессов для уменьшения потребности в расширении штатов, связанном с ростом производственной деятельности компании. Кроме того, для такой компании будут существовать ограничения (и выведены соответствующие целевые показатели) расширения товарного ассортимента, а также складских остатков.

Данные ограничения требуют расширения офисных и складских помещений путем инвестиций в строительство нового офиса и склада. Эта цель вынесена в отдельный инвестиционный проект со сроками реализации три года и требует соответствующих инвестиций. Источником этих инвестиций станет прибыль компании, а также увеличение ее уставного фонда. Все эти перспективы должны быть учтены в расчетах финансовых бюджетов на три года — установленные показатели развития следует заложить в них с учетом потребности крупных инвестиций в капитальное строительство.

Поскольку одной из целей системы бюджетирования является прогнозирование и утверждение будущего финансового состояния компании по итогам бюджетного периода, то по факту составления бюджетных прогнозов управление компании должно оценить удовлетворительность или неудовлетворительность финансовых показателей деятельности компании. И если некоторые показатели его не устраивают, то бюджетный прогноз необходимо пересматривать на уровне подразделений компании, для того чтобы “вывести” показатели деятельности в нужный диапазон.

Такая процедура согласования показателей, когда основные цели определяются “верхами”, а их практическое воплощение описывается остальными звеньями компании, является бюджетным планированием одновременно “сверху вниз” и “снизу вверх”. Подразделения компании стараются учесть возможности

компании в целом и методом последовательных итерационных приближений в конечном счете получают согласованный бюджет. Однако в этом случае есть одно обязательное условие — среднее звено менеджмента должно понимать цели и стратегии развития компании.

Урезание статей бюджета при его итерационном согласовании должно происходить на самом нижнем уровне — в подразделениях, составляющих бюджет. Это связано с тем, что под каждой цифрой бюджета стоит план задач и действий, поэтому простое урезание статей “сверху” здесь не подойдет. Подразделения, формировавшие проект бюджета, должны сами определить, какие статьи могут быть урезаны. Например, если бюджетом были предусмотрены расходы на рекламу в 100 000 руб. и 80% данной суммы должны были быть направлены на генерацию спроса по выводимому на рынок бренду, то простое урезание данной статьи бюджета ни к чему хорошему не приведет. Если компанией запланирован рост продаж по данному бренду на бюджетный период, а рекламный бюджет будет сокращен на 50%, то вряд ли это будет правильным решением оптимизации затрат, поскольку такое сокращение не позволит необходимым образом стимулировать спрос на данный продукт. Совсем другое дело, если сократить 20% рекламного бюджета, который планировалось потратить на общую рекламу компании.

Для контроля исполнения бюджетов нужно установить требования к подразделениям и регламент превышения бюджетных показателей. Обычно это осуществляется с помощью процедуры корректировки бюджета. В этих случаях для осуществления финансирования подразделение делает запрос на пересмотр бюджета, после чего необходимые изменения вносятся в бюджет. Только после внесения данных в бюджет может осуществляться финансирование.

Показатели деятельности подразделений должны быть согласованы. Процедура согласования определяет приоритетность задач и их финансирование.

Бюджетирование годовое

Основные цели годового бюджетирования заключаются в прогнозе деятельности компании на год. На основе годового бюджета компания в течение года будет осуществлять этот прогноз и устанавливать планы продаж, а также фиксировать темпы роста продаж в целом. Причем объемы продаж необходимо будет учитывать в разрезе существующих направлений деятельности и увеличения объемов продаж за счет новых направлений. Также годовой бюджет отражает ожидаемые финансовые результаты деятельности — планируемые расходы и доходы, инвестиции, рентабельность продаж, денежные потоки, активы компании и их структуру, источники капитала (пассивов) компании с их структурой, а также с оценкой основных показателей деятельности, таких как оборачиваемость дебиторки, кредиторки и т.д.

Основная задача бюджетирования на год состоит в распределении ресурсов и оценке финансовых результатов компании для установленных планов деятельности по каждому подразделению во всех сферах деятельности компании.

Планы деятельности компании и подразделений составляют основу для расчета объемов финансирования компании. Соответственно, годовые цели компании являются следствием воплощения стратегических целей компании и их логическим продолжением. Таким образом, стратегические цели компании будут детализированы до целевых показателей деятельности и задач подразделений на текущий бюджетный период.

Реализуя годовое бюджетирование, необходимо осуществить планирование фиксированного годового бюджета и описать процедуру корректировки годовых планов. Дальнейшая детализация и уточнение годового плана должны осуществляться с помощью месячного бюджета.

Основная задача годового бюджета компании (планирование и распределение ресурсов компании) подразумевает:

- установление целевых показателей деятельности компании на год (например, годовая прибыль), которые соответствуют стратегии развития;
- планирование потребности в ресурсах (денежных, рабочей силе и т.д.).

Для реализации поставленной задачи необходимо определить требуемую степень детализации данных при планировании и анализе. При составлении годовых бюджетов компании руководство часто бросается то в одну крайность, то в другую — при планировании используют либо слишком подробную детализацию, либо слишком обобщенные показатели.

Требуемая степень детализации должна выбираться исходя из желаемой точности выполняемых прогнозов данных — чем полнее детализация, тем больше погрешность прогноза. Поэтому, например, нет смысла осуществлять планирование продаж по отдельным позициям, когда ассортимент товара превышает тысячу наименований. В данном случае следует группировать товар по товарным группам или категориям. В случае прогнозирования и планирования с использованием более агрегированных показателей, точность планирования в целом повышается. Фактически невозможно оценить изменение рынка на предстоящий период по отдельным позициям. В то же время, исходя из рыночных тенденций и известной сезонности спроса, достаточно просто выполнить прогноз на определенные группы товаров.

Эти же правила действуют при планировании расходов на бюджетный период. Если компания планирует закупку канцелярских товаров, то нет необходимости планировать закупку каждой скрепки для каждого из подразделений, достаточно запланировать общий уровень расходов на канцелярские принадлежности в целом. Это также повышает точность планирования, поскольку расходы могут перераспределиться внутри статей. Например, можно запланировать купить в текущем периоде пять ручек и десять скрепок, хотя на самом деле потребуются сделать как раз наоборот. Излишняя детализация также нерациональна и с точки зрения поддержки ее функционирования — она слишком затратна, причем затраты на ее поддержание вполне могут не окупиться выгодами от ее использо-

вания. В таких случаях полезно использовать принцип Паретто “80/20” — применительно к бюджетированию он будет означать, что по отдельности контролируются лишь те статьи, затраты по которым значительны и составляют около 80% общей суммы, а прочие статьи, образующие остальные 20%, группируются в общие цифры. Значительность или незначительность вклада затратных статей определяется с помощью ABC-анализа.

ABC-анализ — это метод, позволяющий классифицировать бизнес-ресурсы фирмы в группы по степени их важности. Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три группы — в соотношении 75:20:5. В этом случае все статьи затрат можно условно разделить на три группы, начиная с самых существенных:

- доля которых составляет около 75% всех расходов компании (группа А);
- доля которых составляет около 20% общих затрат (группа В);
- доля затрат более мелких, образующих оставшиеся 5% (группа С).

На основании данной группировки будут видны затраты (это затраты группы С), которые не имеет смысла детализировать в бюджетах. В то же время следует иметь в виду, что излишняя упрощенность бюджетных данных не позволит эффективно управлять финансовым состоянием компании.

Годовое бюджетирование решает только определенную часть задач краткосрочного планирования. Основная задача годового бюджетирования направлена на контроль достижения стратегических целей компании. Задачи, которые требуют более детальной проработки и раскрытия, решаются в бюджетах с помощью технологии месячного бюджетирования.

Существует два вида годовых бюджетов — статический и скользящий. *Статический* составляется на календарный год — с 1 января по 31 декабря. *Скользящий* бюджет составляется на 12 месяцев и по прошествии каждого очередного месяца дополняется новым месяцем — с конца планируемого периода. Недостатками скользящего бюджетирования является его большая затратность и меньшая точность в связи с более оперативным характером планирования. Наиболее оптимальный вариант — фиксированный годовой бюджет с описанием методики его корректировки, которая проводится поквартально с целью уточнения и детализации годового плана.

Бюджетирование помесечное

Главная задача месячного бюджетирования — управление ликвидностью компании. Сбалансированность поступлений и выплат компании представляет важную задачу управления финансами (по статистике 70% обанкротившихся западных компаний считались прибыльными, их банкротство было связано с потерей

ликвидности). Как уже отмечалось, контроль детального годового бюджета крайне труден и неэффективен. Если это утверждение вызывает сомнения, то желающие могут поработать квартал с детализированным годовым бюджетом, чтобы опробовать это “на собственной шкуре”. Для упрощения контроля разрабатываются детальные месячные бюджеты. Так, бюджет продаж на месяц несложно спланировать как по группам товаров, так и по категориям клиентов. Соответственно, закупки на текущий месяц необходимо уточнять в связи с согласованным планом месячных продаж. Остальные бюджеты пересчитываются по аналогии.

Задачи месячного бюджетирования включают:

- управление платежеспособностью компании;
- уточнение (корректировка) годового бюджета;
- управление затратами в пределах лимитов затрат по ЦФО, не выходя за рамки верхних границ переменных расходов и не превышая постоянных расходов;
- оптимизация остатков запасов;
- набор (или сокращение) штата для выполнения поставленных задач.

Месячные бюджеты пересматриваются ежемесячно — в первую очередь для планирования поступлений текущего месяца и выплат.

Оценка выполнения годового бюджета по итогам его завершения может быть слишком запоздалой — по причине существенного отклонения от ключевых показателей деятельности компании, что может поставить под угрозу всю деятельность компании. Выходом из данной ситуации является постоянный контроль за деятельностью компании путем проверки соответствия установленных и фактических норм деятельности. Данные показатели обычно оцениваются итогами за квартал. Исключение, как правило, составляет график поступлений и выплат. При составлении бюджета на месяц, в бюджетах поступлений и выплат менеджеры пытаются сгладить скачки, связанные с сезонностью (или другими объективными причинами), а также оценить и установить лимит неснижаемого остатка средств, который является страховым резервом, устанавливаемым в виде определенного процента потребности месяца.

Классификатор бюджетов

Для удобства работы с бюджетами и их обобщения по определенным признакам, а также их дальнейшей консолидации в финансовые бюджеты компании, создается классификатор бюджетов. Как правило, бюджеты классифицируются либо по видам деятельности, либо по центрам финансовой ответственности (ЦФО), хотя для классификации могут быть использованы и другие признаки.

Классификация по видам деятельности может быть осуществлена следующим образом:

- операционная:
 - административная деятельность,
 - коммерческая деятельность,
 - производственная деятельность;
- финансовая;
- инвестиционная.

Соответственно, исходя из видов деятельности компании, производится классификация бюджетов на операционные, инвестиционные и финансовые бюджеты.

Операционные бюджеты:

- бюджеты бизнес-процессов:
 - администрирование (управление),
 - коммерческая деятельность,
 - производственная деятельность;
- бюджеты проектов.

Финансовые бюджеты.

Инвестиционные бюджеты.

Пример классификатора бюджетов компании показан на рис. 2.1. Данный классификатор позволяет сгруппировать бюджеты по видам деятельности для упрощения их консолидации в основные финансовые отчеты, а также для распределения прав и обязанностей в бюджетном процессе между участниками процесса бюджетирования.

Составление бюджетов компании следует начать с бюджетирования основных бизнес-процессов компании с описанием дальнейшей процедуры консолидации данных бюджетов в финансовые бюджеты компании. Основные бизнес-процессы компании будут отражены в операционных бюджетах компании (о том, каким образом их нужно составлять, читайте далее).

Бюджетирование бизнес-процессов компании

Бюджетное управление бизнес-процессами компании

В любой организации используется один из трех возможных способов описания бизнеса — функциональный, процессный и объектный. В рамках книги мы рассмотрим только два способа описания бизнеса: функциональный и процессный.

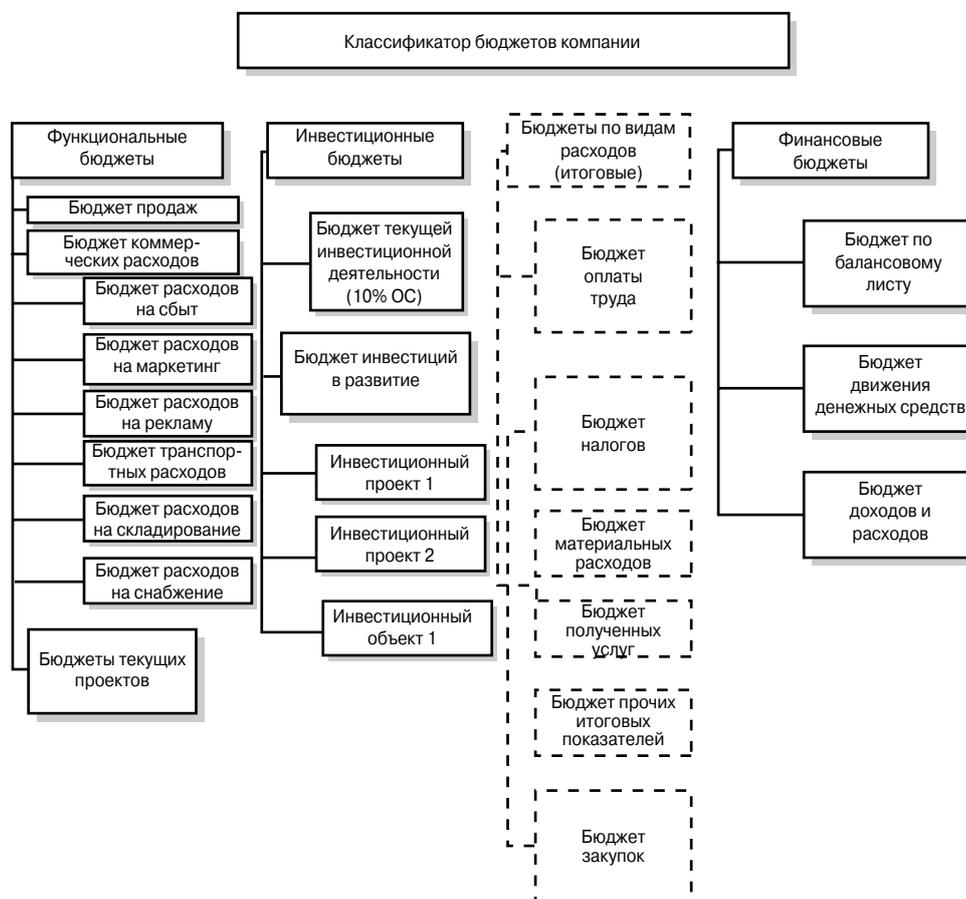


Рис. 2.1. Классификатор бюджетов компании

Функциональное описание бизнеса достаточно традиционно — оно хорошо гармонирует с иерархической структурой организации. Функции организации можно представить в виде вертикальных полос, которые разрезают организацию сверху донизу, объединяя отдельные функции деятельности в функциональные подразделения — бухгалтерия, транспортный отдел и т.д. В то же время процессы в организации могут быть представлены горизонтальными сечениями общей деятельности компании, пересекающими границы функциональных подразделений, обеспечивая преодоление барьеров между подразделениями и объединяя границы определенной деятельности в бизнес-процессы компании. Для того чтобы понять различие между функциональным и процессным подходами, полезно будет рассмотреть пример, наглядно иллюстрирующий их особенности.

Допустим, в компании существует бизнес-процесс — транспортировка. Данный процесс включает все действия и расходы, связанные с транспортировкой груза от компании к клиенту. При функциональном подходе мы имеем несколько под-

разделений, которые связаны с транспортировкой (как минимум, транспортный отдел, отдел диспетчеризации и т.д.). Каждый руководитель такого функционального подразделения несет ответственность только за свои узко-специализированные функции — диспетчеризация, транспортирование и т.д. При процессном подходе лицо, ответственное за процесс, несет ответственность за конечный результат — доставку груза клиенту, начиная от его погрузки и транспортировки и заканчивая диспетчеризацией транспорта, а также за ресурсы, используемые в пределах всего бизнес-процесса, а не его отдельной составляющей, как это имеет место при функциональном подходе.

Функциональный способ управления компанией применяется вот уже более ста лет, в то время как процессный подход является более новым и прогрессивным.

Процессный подход оказался более эффективным с точки зрения борьбы за конкурентоспособность. Использование процессного подхода существенно меняет логику организации и механизм ее управления. Управление процессами освобождает руководство компании от рутины, позволяя сосредоточиться на стратегических вопросах. При этом самые важные бизнес-процессы могут быть выделены в отдельные проекты и запущены в “автономное плавание”.

Как уже было отмечено ранее, для повышения эффективности деятельности компании и, соответственно, результативности управления ею, необходимо постоянно улучшать ее бизнес-процессы. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов и необходимость управлять ими требуют выделения каждого процесса в отдельный объект бюджетного управления компании.

Для управления бизнес-процессом необходимо не только выделить его среди прочих производственных процессов компании, но и четко обозначить его границы. Типичный бизнес-процесс включает в себя:

- **Владелец процесса** — должностное лицо, имеющее права, полномочия и зону ответственности, а также распоряжающееся ресурсами процесса.
- **Технология процесса** — порядок выполнения действий для преобразования входов в выходы.
- **Система показателей процесса** — показатели качества продукта, эффективности процесса, удовлетворенности потребителей.
- **Управление процессом** — деятельность владельца процесса по его анализу и принятию управленческих решений.
- **Ресурсы процесса** — материальные средства, которые владелец процесса распределяет в ходе работ по процессу.

Для идентификации бизнес-процессов в компании необходимо дать определение процессу и качественно описать его. Для этого требуется ответить на следующие вопросы:

- Кто является потребителем бизнес-процесса и что служит его выходом?
- Кто поставщик этого процесса и что является входом?

- Какие требования предъявляются к входу и выходу бизнес-процесса?
- Каков внутренний поток действий этого процесса?

Для любого бизнес-процесса очень важным показателем является его *длительность временного цикла*. Это связано с тем, что время процесса — это деньги, т.е. затраты на его осуществление. Для оптимизации бизнес-процесса прилагают усилия по уменьшению его временного цикла исполнения, поэтому компании используют различные методики уменьшения временного цикла процесса.

- Выполнение действий процесса параллельно, а не последовательно. Соответственно, в пределах бизнес-процесса выделяются действия, которые могут осуществляться параллельно, а не последовательно.
- Изменение порядка действий — ликвидация ненужных перемещений документации или продукции.
- Уменьшение времени простоев.
- Эффективное использование рабочего времени.

В отношении бюджетирования цель описания бизнес-процессов компании состоит в выделении финансово-экономических показателей эффективности бизнес-процессов с определением их исполнителей.

Из сказанного выше следует, что с помощью бюджетирования бизнес-процессов можно определить потребляемые ими ресурсы, оценить их эффективность, наметить планы по улучшению показателей и отслеживать их с помощью бюджетного управления, а также закрепить ответственных — подразделения (ЦФО) в рамках бюджетирования. Определив бюджетные показатели по улучшению эффективности процесса, можно (и нужно) связать данные цели со схемой мотивации в ЦФО.

Любая функция бизнес-процесса в компании может выполняться следующими способами:

- собственным центром затрат или центром прибыли (собственными силами);
- сторонним предприятием;
- сочетанием способов.

При выполнении функции собственными силами формируются издержки, связанные с использованием центром затрат необходимых ресурсов. При этом издержки складываются из различных статей затрат:

- материалы;
- заработная плата;
- амортизация и т.д.

В случае внешнего выполнения функции будет использоваться одна статья затрат (например, затраты на транспортировку).

Сравнение уровня затратности осуществления бизнес-процесса собственными силами и путем привлечения сторонних организаций с целью выбора менее затратного способа в обоих случаях будет проводиться на основе стоимости бизнес-процесса.

Для бюджетирования бизнес-процесса требуется определить необходимые ресурсы. *Ресурсы процесса* определяют состав ресурсов, необходимых для выполнения процесса. Ресурсы служат основой для установки норм при бюджетировании бизнес-процессов.

Описание бизнес-процессов может выполняться по различным методикам. Для целей этой книги выбрана методика, которая несколько отличается от общепринятой, но в то же время позволяет эффективно решать задачи бюджетирования.

Типовой перечень бизнес-процессов приведен в главе 1 в виде перечня процессов, разработанного американским центром производительности и качества. Для целей бюджетирования мы выполним некоторое “сворачивание” типовых бизнес-процессов и приведем их к виду, в котором они могут существовать в компаниях среднего масштаба со штатом численностью до 300 сотрудников.

Предлагаемую структуру построения бизнес-процессов могут иметь не все компании. На это может быть несколько причин — например, размеры компании или использование бизнес-процессов, не вписывающихся в стандартизованные решения. Чем меньше компания, тем меньше у нее может присутствовать типовых бизнес-процессов. Часто несколько процессов имеют урезанный характер и используются хаотически, без должного их разделения на составляющие и четкого понимания результатов процесса. Например, некоторые компании могут не оценивать эффективность своей рекламы по причине отсутствия формализованной методики. В подобных случаях оценка рекламной деятельности может осуществляться по принципу оценки затраченных на нее средств, без привязки к ее влиянию на результаты деятельности компании.

Второй распространенной причиной образования структуры бизнес-процессов, не вписывающихся в классическую схему, является непонимание того, как тот или иной процесс должен осуществляться и что должно быть результатом данного процесса.

Как уже отмечалось ранее, для целей управления по бизнес-процессам все они должны быть формализованы, т.е. описание любого бизнес-процесса организации должно включать:

- однозначное определение границ процесса по его входам, выходам и выполняемым функциям подразделений;
- однозначное определение взаимодействия процессов в рамках системы процессов компании;
- однозначное определение владельцев процесса, отвечающих за его результативность и эффективность.

Поэтому когда речь идет о любом из перечисленных выше бизнес-процессов, для управления ими необходимо задокументировать:

- формальное описание бизнес-процесса с определением его границ, входящего и исходящего потока;
- результаты бизнес-процесса (продукт и т.д.);
- ресурсы, используемые процессом (стоимостные затраты);
- показатели эффективности и результативности процесса, включая время на его осуществление, производительность труда и пр.;
- методы измерения показателей процесса.

Например, принимая за основу типовую структуру бизнес-процесса “Продажи”, для целей бюджетирования следует выделить границы данного бизнес-процесса, разработать систему показателей, оценить ресурсы процесса и описать форматы бюджетов. Необходимо сразу отметить, что для упрощения работы некоторые из подпроцессов могут не рассматриваться — как незначительные для целей бюджетирования.

Другой пример — допустим, компания имеет своей целью бюджетировать бизнес-процесс *разработка ценовой стратегии*. В этом случае компания должна четко выделить ресурсы, которые будут затрачены на разработку ценовой стратегии. Если выделение данных ресурсов затруднено, то для целей бюджетирования такой бизнес-процесс не стоит выделять как самостоятельный — его необходимо укрупнить, т.е. объединить с другими ему подобными.

Для целей бюджетирования мы не будем изображать процесс в виде IDEF0-диаграмм, а некоторые детали опустим, описав его только с помощью тех показателей, которые будут непосредственно использованы в бюджетировании — финансово-экономических показателей.

Главная задача при выделении бизнес-процессов компании — сделать их “жизненными”. Существуют “идеальные” или типовые процессы, перечень которых был приведен в главе 1. В каждой компании существует свой набор бизнес-процессов, который может в значительной мере не соответствовать “идеальной” типовой версии. Это не должно быть камнем преткновения в работе компаний — важно, чтобы существующие процессы компании позволяли оптимально осуществлять ее деятельность.

Нередко происходит путаница, связанная с подменой понятий бизнес-процесса компании и функций ее персонала. Бизнес-процесс — это работа, поэтому его описание дает ответ на вопрос: “Что происходит?”, в то время как функция — это ресурс, и ее определение дает ответ на вопрос: “Кто это будет делать?”.

Для целей бюджетирования мы выделим основные и вспомогательные бизнес-процессы компании. Главный принцип выделения бизнес-процессов компании состоит в том, что основных процессов не должно быть более 7 ± 2 , а вспо-

могательных — более 4 ± 2 . Такое ограничение связано с тем, что человек не может эффективно воспринимать, а значит и руководить более чем 7–9 объектами управления одновременно.

Выделим *основные процессы* компании для целей их дальнейшего бюджетирования:

- маркетинг и изучение рынка;
- снабжение (закупки продукции);
- складирование и хранение;
- сбыт продукции;
- обработка;
- транспортировка.

Реальный перечень процессов как по названию, так и по содержанию зависит от целей и назначения конкретной организации. Главное правило отнесения процессов к основным гласит: данные процессы, преобразовывая продукцию, повышают ее ценность (экономическую).

К *вспомогательным процессам* относятся такие, которые не добавляют экономической ценности продукту:

- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием;
- управление информационными технологиями.

Для выделения основных бизнес-процессов используется принцип равной значимости, трудоемкости и важности процессов. Так, если каким-то процессом занимается три сотрудника (из 100 штатных), то нецелесообразно выделять его как основной бизнес-процесс.

Например, выделять такой процесс как “Разработка и видение стратегии компании” нецелесообразно, если не существует отдельно взятого подразделения, выполняющего подобные функции. В противном случае данный процесс будет трудно выделить, так как нет однозначности в том, какие будут использоваться ресурсы и кто несет ответственность за его результаты.

При стандартной схеме бюджетирования одной из проблем, с которой часто сталкиваются компании, является планирование накладных расходов. Эти расходы связаны с работой обеспечивающих подразделений, что вызывает трудности с увязкой объемов продаж и затрат сервисных подразделений. Решить эти проблемы проще с использованием методики бюджетирования АВВ, т.е. бюджетирования по видам деятельности.

Основное преимущество методики АВВ — это возможность планирования и увязки затрат вспомогательных подразделений с основным бизнес-процессом

компании. Осуществляется это с помощью установки целевого норматива затрат на вспомогательные бизнес-процессы компании — транспортировку единицы продукции, обработку одного заказа, одну доставку, подготовку одного документа и т.д. Иначе говоря, система АВВ позволяет определить, из-за чего возникают дополнительные издержки, и учесть их при бюджетировании.

В следующем разделе приведено описание границ типовых бизнес-процессов компании, выделяемых с целью их дальнейшего бюджетирования.

Выделение границ бизнес-процессов компании для целей бюджетирования

В табл. 2.5 определены бизнес-процессы в рамках используемого в книге примера.

Таблица 2.5. Выделение границ бизнес-процессов компании для целей бюджетирования

Вид бизнес-процесса	Наименование	Краткое описание
Основные	Маркетинг и изучение рынка	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Анализ и формирование рынка и потребностей клиентов. ◆ Разработка и воплощение рыночной стратегии. ◆ Управление отношениями с клиентами: <ul style="list-style-type: none"> ● изучение потребностей клиентов; ● разработка стратегий работы с клиентами; ● разработка плана продаж; ● оценка степени удовлетворенности клиентов; ● повышение прибыльности клиента для компании и его ценности. ◆ Проведение оценки изменения рыночной конъюнктуры и реакции клиентов на эти изменения. ◆ Определение стратегий развития. ◆ Определение и планирование развития продуктов компании: <ul style="list-style-type: none"> ● определение продуктового портфеля компании; ● определение жизненного цикла продукта и определение его цели по времени. ◆ Реклама и содействие сбыту: <ul style="list-style-type: none"> ● разработка рекламной стратегии; ● реклама и продвижение; ● оценка эффективности рекламы и уровня ее финансирования. ◆ Прогнозирование спроса на товары.

Вид бизнес-процесса	Наименование	Краткое описание
Основные	Снабжение (закупки)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Осуществление заказов товаров у поставщиков. ◆ Планирование поставки товара. ◆ Осуществление поставки товара. ◆ Получение груза от поставщика и доставка его на промежуточный склад. ◆ Транспортировка товара до основного склада (импорт). ◆ Формирование ГТД и проведение таможенной очистки груза. ◆ Прием заявок на закупку ОС: <ul style="list-style-type: none"> ● мебель и имущество; ● компьютеры и оргтехника. ◆ Осуществление закупки ОС.
	Складирование и хранение	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Прием товара и оформление документов. ◆ Размещение товара. ◆ Сборка заказа, упаковка. ◆ Оформление документов.
	Сбыт (продажи)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Разработка ценовой стратегии. ◆ Разработка прогноза сбыта и планирование продаж. ◆ Контакты с клиентами, заключение договоров. ◆ Продажа товаров и услуг. ◆ Определение условий поставки (реализованных товаров).
	Обработка	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Прием заказов от клиентов и выставление им счетов на продажу. ◆ Осуществление возвратов товаров и гарантийного обслуживания. ◆ Рассмотрение жалоб и претензий клиентов.
	Транспортировка	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Осуществление диспетчеризации доставки: <ul style="list-style-type: none"> ● прием заявок подразделений на транспортировку; ● управление потоками и маршрутами доставок; ● формирование отчетов о доставках, использовании транспорта, ГСМ и т.д. ◆ Планирование потребности в транспортных средствах. ◆ Заказ услуг сторонних транспортных организаций. ◆ Осуществление ремонта и поддержание работоспособности транспортных средств.
Вспомогательные	Управление развитием	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Определение стратегии развития компании. ◆ Измерение показателей деятельности организации. ◆ Создание системы измерения показателей. ◆ Управление развитием: <ul style="list-style-type: none"> ● измерение длительности временных циклов; ● измерение производительности; ● улучшение процессов и систем. ◆ Осуществление коммуникации с акционерами

Вид бизнес-процесса	Наименование	Краткое описание
Вспомогательные	Управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Бюджетирование. ◆ Бухгалтерский и финансовый учет. ◆ Составление налоговой отчетности. ◆ Контролинг.
	Управление ИТ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Управление хранением и поиском данных. ◆ Управление оборудованием и сетевыми операциями. ◆ Поддержка функционирования оборудования и обновление расходных материалов: <ul style="list-style-type: none"> ● картриджи для принтеров; ● носители для записи информации. ◆ Поддержка функционирования программ: <ul style="list-style-type: none"> ● функции сервисной поддержки. ◆ Проведение доработки программных продуктов в свете изменения бизнес-процессов.
	Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Отбор персонала. ◆ Развитие и обучение персонала: <ul style="list-style-type: none"> ● обучение персонала; ● разработка сфер ответственности за выполнение процессов и функций. ◆ Определение затрат на персонал. ◆ Определение мотивации персонала. ◆ Определение организационной структуры. ◆ Определение сферы ответственности за выполняемые функции. ◆ Осуществление приема персонала: <ul style="list-style-type: none"> ● определение потребности в персонале; ● формирование рабочих групп и организация командной работы.

Далее для построения бюджетов компании рассмотрим процедуру составления операционных бюджетов.

Бюджеты операционной деятельности компании

Бюджеты компании можно разделить соответственно на финансовые и операционные. Финансовые бюджеты включают три основных финансовых документа:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет по балансовому листу.

Финансовые бюджеты компании являются объектами бюджетирования самого верхнего уровня, для построения которых необходима информация по объектам бюджетирования более низких уровней. (По этой причине финансовые бюджеты компании будут подробно рассмотрены далее.) В данном разделе обсуждаются бюджеты более низкого уровня — операционные бюджеты компании.

Операционное бюджетирование осуществляется в разрезе объектов операционной и прочей деятельности компании, за исключением финансовой и инвестиционной (речь идет об объектах бюджетирования в рамках одной компании). Финансовые бюджеты строятся из операционных бюджетов путем консолидации их данных по установленным компанией правилам.

Каждая компания определяет для себя перечень необходимых ей управленческих отчетов, которые находят отражение в бюджетах. Некоторые компании рассматривают в качестве бюджетов только финансовые бюджеты. Те компании, которые связывают управление с более полным набором показателей деятельности, приводят в бюджетах не только финансовые показатели деятельности, но и выходят за эти рамки, отражая в бюджетах другие показатели деятельности, необходимые для управления.

Классически бюджетами считались только финансовые показатели деятельности. Однако сейчас все большее значение приобретают такие нефинансовые показатели деятельности, как лояльность клиентов, система показателей сбалансированного управления деятельностью и т.д. Эти показатели влияют на финансовые результаты деятельности организации в долгосрочной перспективе, поэтому в настоящее время они также находят свое место в бюджетах компаний. Эти показатели, собранные воедино, позволяют более полно оценить деятельность компании, поэтому в бюджетах (в рамках данной книги) будут приведены как финансовые показатели деятельности компании, так и связанные с ними нефинансовые показатели, определяющие финансовый результат в долгосрочной перспективе.

Для целей бюджетирования объекты операционной и инвестиционной деятельности компании можно объединить в несколько групп, чаще всего используемых на практике. К таким объектам могут быть отнесены:

- бюджеты бизнес-процессов;
- бюджеты ЦФО;
- бюджеты проектов;
- инвестиционные бюджеты.

Приведенный перечень объектов бюджетирования не является исчерпывающим, каждая компания вправе сама определить перечень объектов, исходя из установленных целей бюджетирования.

Набор статей и формат бюджетов бизнес-процессов компании зависит от самих бизнес-процессов и носит индивидуальный характер. Однако все же можно привести некоторые типовые статьи бюджета, которые могут быть использованы большинством компаний.

Бюджеты бизнес-процессов

Объектами бюджетирования, информация по которым будет приведена в функциональных бюджетах, выступают функции компании, реализованные в соответ-

ствующих бизнес-процессах. В функциональных бюджетах обычно отражаются те финансово-экономические показатели, которые позволяют оценить эффективность бизнес-процессов компании. В данные бюджеты закладываются основные показатели деятельности компании, с учетом которых должны протекать бизнес-процессы компании. В функциональных бюджетах показатели должны быть приведены в натуральном и стоимостном выражении.

Для оценки использования бизнес-процессом ресурсов необходимо определить каждый ресурс, используемый в данном процессе, и количество циклов его выполнения (количество раз осуществления процесса). Распределение затрат ресурса на процесс осуществляется с помощью “драйвера” затрат. *Драйвер затрат* — это счетчик, показывающий, сколько раз данный процесс был повторен (обернулся) либо использован для другого процесса. Разделив стоимость процесса за период на величину “драйвера”, получим стоимость однократного выполнения процесса. Таким образом, планируя деятельность компании в определенном бизнес-процессе, при наличии этих двух величин можно просчитать затраты на бизнес-процесс и забюджетировать их.

Бюджеты бизнес-процесса “Продажи”

Сбыт продукции компании — один из важнейших ее бизнес-процессов. От эффективности выполнения данного процесса во многом зависит финансовый результат деятельности всей компании.

При бюджетировании бизнес-процесса необходимо оценивать как финансовые, так и нефинансовые показатели. Нефинансовые показатели и их оценку, плановые и фактические значения также необходимо учитывать, при этом получение и оценка нефинансовых показателей осуществляется в рамках “внебалансового учета”. Однако поскольку эти показатели не имеют финансовой оценки и в то же время требуют сопоставления с запланированными показателями, прямо не выраженными в стоимостных показателях, их необходимо вынести в рамках управления по принципу “внебалансового бюджетирования”.

Для построения бюджетов бизнес-процесса “Продажи” прежде всего определим границы данного бизнес-процесса. В нашем случае бизнес-процесс “Продажи” будет включать в себя выполняемые функции организации от разработки ценовой стратегии, сегментирования рынка и выявления потребностей клиентов до разработки прогноза продаж и продажи товаров или услуг компании. При этом процесс обработки заказов будет вынесен за рамки бизнес-процесса продажи в отдельный бизнес-процесс.

На бизнес-процесс “Продажи” кроме сбытовых подразделений могут также влиять и подразделения обработки, транспортировки и др. Владелец бизнес-процесса “Продажи” должно быть лицо, ответственное за продажи, — например, директор по продажам либо лицо, фактически выполняющее эти функции.

С точки зрения бюджетирования данный бизнес-процесс достаточно сложен. Его сложность заключается в первую очередь в сложности планирования про-

даж. И все же любой неопределенностью необходимо управлять. Управляемая неопределенность гораздо лучше, чем неуправляемая.

Кроме всего прочего, если в компании отсутствуют факторы-ограничители, то бюджетирование в этом случае начинается именно с бюджетирования продаж. В случае большой неопределенности при планировании продаж необходимо задавать *минимальные* значения продаж. Так как расходная часть бюджета продаж — это бюджет коммерческих расходов, который вытекает непосредственно из доходной части бюджета, то, соответственно, сопоставляются планируемые доходы и расходы, которые необходимо понести для достижения запланированного показателя дохода от продаж.

Для бюджетирования бизнес-процесса “Продажи” можно выделить объекты, показанные на рис. 2.2.

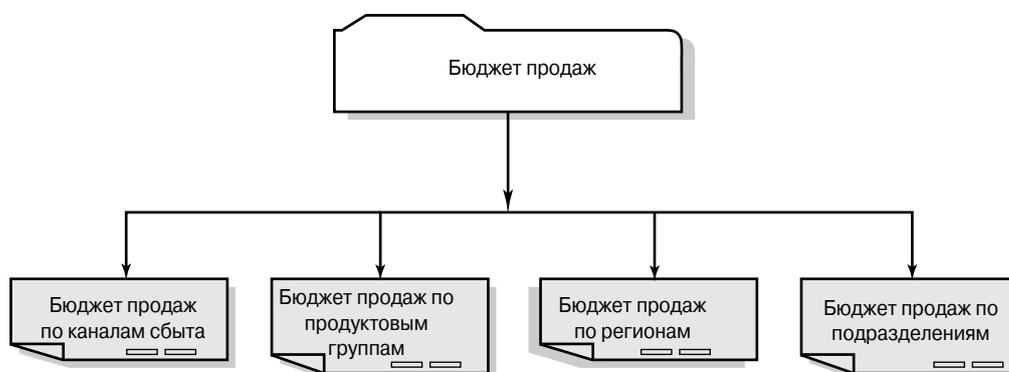


Рис. 2.2. Объекты бюджетирования бизнес-процесса “Продажи”

Набор финансово-экономических показателей бизнес-процесса “Продажи” будет содержаться в двух бюджетах: бюджет продаж и бюджет коммерческих расходов. Эти два бюджета должны быть взаимосвязаны между собой и рассматриваться совместно. Такое требование связано с тем, что затратная часть бюджета проистекает из его доходной части. Поэтому *бюджет продаж* свидетельствует о планируемых доходах компании, а *бюджет коммерческих расходов* — о запланированных расходах (в соответствии с планом мероприятий), которые необходимы для достижения заданных показателей доходов.

Разделение цифр коммерческих расходов и продаж на два бюджета вместо одного служит для удобства их составления, так как некоторые цифры коммерческих расходов напрямую связаны с объемами продаж и могут быть получены по факту составления бюджета продаж. Однако данные доходов от продаж и расходов, запланированных для осуществления этих продаж, должны быть рассмотрены совместно. В том случае, если компания не выходит на запланированную прибыль от продаж, должен быть пересмотрен и бюджет коммерческих расходов.

Одной из наиболее распространенных ошибок при утверждении бюджета продаж является его утверждение без оценки ресурсов, которые необходимо потратить для достижения запланированных цифр продаж.

Для оценки бизнес-процесса “Продажи” в бюджетах должны быть представлены не только объемы продаж, но и такие показатели, как маржинальная прибыль, удельный вес и абсолютный показатель коммерческих расходов в продажах. Кроме всего прочего, потребуются показатели активов, используемых для продаж (такие как складские остатки запасов, дебиторская задолженность покупателей и т.д.).

Пример формата бюджета продаж по подразделениям представлен в табл. 2.6– 2.9.

Таблица 2.6. Пример формата бюджета продаж по подразделениям

Подразделение Показатель	Единица измерения	Итого за год 200х				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	В %	
Рост продаж	%					
Рост продаж по старым продуктовым группам						
Объем продаж						
в том числе по существующим продуктам						
по новым продуктовым направлениям						
Маржинальная рентабельность	%					
Маржинальная прибыль						
Удельный показатель коммерческих затрат (к объему продаж)	%					
Коммерческие затраты						
Транспортные затраты в продажах (в процентах)						
% транспортных затрат в продажах						
Транспортные расходы						

Окончание табл. 2.6

Подразделение Показатель	Единица измерения	Итого за год 200х				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	В %	
Отдел оптовых продаж	Расходы на продвижение в продажах (в процентах)					
	Расходы на продвижение					
	Процент переменных расходов в продажах					
	Сумма постоянных расходов					
Отдел розничных продаж						
Всего продаж по компании						

Таблица 2.7. Нефинансовые и некоторые относительные показатели деятельности бизнес-процесса “Продажи”

Показатель	Существующее значение показателя на начало бюджетного периода	Планируемое значение показателя на бюджетный период	Фактическое значение показателя	Отклонение (%)
Стратегические цели, связанные с продажами				
1. Доля рынка компании (подразделения)				
2. Рост рынка				
3. Рост продаж по существующим продуктовым группам				
4. Рост продаж за счет новых продуктовых групп				
5. Доля закупок от продаж (в процентах)				
6. ROS (рентабельность продаж)				
7. Маржа				
8. Процент операционных издержек				
9. Период оборачиваемости запасов				

Продолжение табл. 2.7

Показатель	Существующее значение показателя на начало бюджетного периода	Планируемое значение показателя на бюджетный период	Фактическое значение показателя	Отклонение (%)
Клиентская составляющая продаж				
1. Количество клиентов в компании				
2. Процент вновь приобретенных клиентов				
3. Процент утерянных клиентов				
4. Затраты на привлечение нового клиента				
5. Прибыльность клиента				
6. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)				
7. Уровень лояльности клиентов				
8. Число опросов удовлетворенности потребителей				
9. Число рыночных исследований				
10. Количество посещений клиентов представителями компании				
11. Процент возврата товара				
12. Процент затрат на маркетинг в продажах				
13. Процент брака				
14. Количество претензий клиентов				
15. Процент залежалых товаров				
16. Количество потенциальных потребителей				
Внутренние бизнес-процессы, связанные с продажами				
1. Скорость выставления счета				
2. Время доставки заказа клиенту				
3. Добавочная стоимость/издержки на персонал				
4. Время ответа на претензию клиента				

Окончание табл. 2.7

Показатель	Существующее значение показателя на начало бюджетного периода	Планируемое значение показателя на бюджетный период	Фактическое значение показателя	Отклонение (%)
Внутренние бизнес-процессы, связанные с продажами				
5. Процент операционных затрат в продажах				
6. Временной цикл формирования (обработки) заказа клиенту				
Показатели деятельности сотрудников, связанные с продажами (производительность и эффективность)				
1. Маржинальный доход/ количество работников				
2. Количество клиентов на одного торгового представителя (продавца)				
3. Процент от объема продаж на одного продавца				
4. Доход от продаж на сотрудника торгового отдела				
5. Маржинальный доход на сотрудника отдела продаж				
6. Расходы на обучение сотрудников (процент от продаж)				

Таблица 2.8. Движение денежных средств в подразделении

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	В %	
Объем продаж						
Объем продаж продуктовой группы № 1						
Средняя цена по группе № 1						
Маржинальная прибыль продуктовой группы № 1						
Маржинальная рентабельность по продуктовой группе № 1						
Оборачиваемость по продуктовой группе № 1						

Окончание табл. 2.8

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	В %	
.....						
Объем продаж продуктовой группы № л						
Средняя цена по группе № л						
Маржинальная прибыль продуктовой группы № л						
Маржинальная рентабельность по продуктовой группе № л						
Оборачиваемость по продуктовой группе № л						
Итого маржинальная прибыль по товарным категориям						

Таблица 2.9. Бюджет отгрузок и оплат по клиентам

Группа клиентов	Дебиторская задолженность на н.п.	Отгрузки в бюджетном периоде	Оплаты в бюджетном периоде	Дебиторская задолженность на к.п.
Дилеры				
АО "Марс"				
ООО "Эфес"				
.....				
Итого отгрузки дилерам				
Крупные клиенты (оборот от 3000–5000)				
ООО "Ромашка"				
ЧП "Партнер"				
.....				
Итого крупные клиенты				
Прочие клиенты				
Всего прочие клиенты				
Итого				

Бюджеты бизнес-процесса “Маркетинг, анализ рынка и управление отношениями с клиентами”

Управление бизнес-процессом “Маркетинг, анализ рынка и управление отношениями с клиентами” дело очень непростое. Как рассматривать затраты на маркетинг — как издержки или как инвестиции? То, каким образом компания будет управлять своим маркетинговым бюджетом, влияет как на эффективность маркетинга, так и на успех компании в целом.

Основная задача маркетинга — приобрести и удержать клиентов, а его конечная цель — стимулирование продаж, т.е. заставить большее число людей покупать большее количество вашей продукции, чаще и за большие деньги.

Очень важной задачей маркетинга является также управление прибыльностью клиентов, соответственно все мероприятия маркетинга должны быть направлены на решение данной задачи.

В бюджетировании маркетинга существует два подхода. Первый подход предусматривает затраты на маркетинг как необратимые, т.е. именно как затраты. Второй подход рассматривает связанные с маркетингом расходы как инвестиции. Соответственно, инвестиции в маркетинг (по определению) должны приносить дополнительную прибыль компании, которая просчитывается точно так же, как и любые другие инвестиции — с точки зрения окупаемости и выбора наиболее предпочтительного маркетингового проекта, т.е. того, у которого возврат на инвестиции больше.

Конечная цель маркетинга — генерирование прибыльных продаж в компании. Соответственно, любое оперативное и стратегическое решение в маркетинге должно быть направлено на увеличение прибыли компании. Поэтому в сущности неважно, будут ли расходы на маркетинг отражены на счетах бухгалтерского учета как инвестиции или списаны на затраты периода. Важно, чтобы подход в рассмотрении этих видов расходов всегда был направлен на генерирование дополнительной прибыли компании. Основная идея состоит в том, чтобы давать финансовую оценку любой маркетинговой программе и выбирать ту, которая принесет максимальную прибыль.

Для того чтобы направить усилия компании в маркетинге в единое русло, необходимо определить цели маркетинга. После определения целей в процессе маркетинговой деятельности сравниваются плановые значения с фактическими, достигнутыми в процессе реализации целей и стратегий, что позволяет делать выводы в отношении дальнейших решений и уточнения целей.

Если прибыль компании рассматривать как цель, а управление бюджетом маркетинга как управление инвестициями в маркетинг, то рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI маркетинга, далее в тексте — РИМ) может стать основным показателем маркетинга. Данный показатель очень прост для понимания и использования. Он отражает соотношение денег полученных (возврат инвестиций) и затраченных (инвестиций).

Используемые и наиболее распространенные показатели маркетинговой деятельности, такие как затраты на одну продажу, процент реализованных потенциальных продаж, показатель ценности клиента, являются неполными, так как не учитывают информацию либо по затратам, либо по результатам, что не позволяет использовать их для выработки критически важных решений маркетинга.

На основании показателя РиМ можно определить, какую из маркетинговых стратегий и программ выбрать в качестве наиболее предпочтительной из всех возможных альтернатив. Стратегии управления взаимоотношениями с клиентами можно усовершенствовать для повышения уровня рентабельности клиентов. В целом процесс бюджетирования маркетинга должен быть направлен на увеличение прибыли компании.

Безусловно, многие компании имеют сложности с оценкой отдачи инвестиций в маркетинг, однако это не значит, что данную технологию из-за этого использовать не стоит. Использование “финансового языка” помогает оценивать деятельность маркетинга в стандартных показателях прибыльности вместо специфических маркетинговых показателей, таких как лояльность клиента и т.д., что позволяет маркетологам и управленцам компании одинаково оценивать результаты маркетинговой деятельности и ее вклад в прибыль компании.

При оценке маркетинговых мероприятий и утверждении бюджета нерентабельные для компании маркетинговые программы необходимо будет урезать, сокращая их финансирование и отдавая предпочтение тем планам, которые будут иметь максимальный эффект по прибыли для компании. Бюджеты данных программ должны наращиваться.

Чтобы повысить эффективность своей деятельности, маркетологи используют самые различные виды информации: о текущих рыночных условиях, о действиях конкурентов, о потребностях клиентов и т.д. Данная информация может быть рассмотрена с точки зрения получения компанией прибыли и оценки потенциала улучшения показателя РиМ.

Чаще всего используются четыре показателя эффективности деятельности маркетинга: процент отклика, генерирование выручки, доля удержанных клиентов, генерирование прибыли.

Задача маркетинга также может быть разделена на несколько составляющих:

- приобретение новых клиентов;
- удержание имеющихся клиентов;
- “возвращение” тех клиентов, которые “перебежали” к конкурентам.

Одной из важнейших составляющих маркетинга является управление взаимоотношениями с клиентами. Показатель РиМ может быть использован компанией в расчете рентабельности деятельности, связанной с управлением взаимоотношениями с клиентами. Показатель РиМ должен использоваться менеджерами по маркетингу и в целях составления и отбора инвестиционных возможно-

стей для планирования и измерения реально полученных результатов, а также для сопоставления их с плановыми показателями на стадии анализа.

С использованием РиМ деятельность компании, направленную на взаимоотношения с клиентами, можно оптимизировать по следующим направлениям.

- Установка ограничений на издержки на уровне группы клиентов (клиента), исходя из прогнозной оценки ценности этой группы клиентов (клиента).
- Определение ценности дополнительно привлеченного клиента (программа повышения лояльности), что позволит установить приемлемый уровень инвестиций в эту программу.
- Оптимизация маркетинговых стратегий, ориентированных на клиента, достигаемая за счет максимизации прибыльности клиента.

Обычно РиМ учитывает дополнительный эффект от дополнительных инвестиций в маркетинг.

Финансирование маркетингового проекта определяется в зависимости от установленной в компании минимальной ставки рентабельности (порога рентабельности). Если маркетинговая программа предусматривает отдачу вложений ниже порога рентабельности компании, данная маркетинговая программа отклоняется.

В зависимости от ожидаемых показателей маркетинговых программ осуществляются различные затраты на маркетинг. Самыми дорогостоящими программами маркетинга являются привлечение новых клиентов и возвращение ушедших. Менее затратными считаются программы удержания существующих клиентов.

Естественно, необходимо представлять объем затрат на каждую из программ и справедливо ожидать отдачи на каждый дополнительный рубль, потраченный на маркетинг. Использование показателя рентабельности инвестиций в маркетинг должно помочь определить ту стратегию маркетинга, которой будет отдано предпочтение. Всего основных стратегий маркетинга две:

- направленная на удержание существующих клиентов;
- направленная на привлечение клиентов.

Разрабатывая стратегии маркетинга, необходимо учитывать, что не все клиенты имеют для компании одинаковую ценность. Ценность покупателя определяется исходя из прибыли, которую он приносит компании. В предыдущей главе описывалась оценка потребительской ценности клиентов, выполняемая после их сегментации по приносимой для компании прибыли.

В процессе проведения маркетинговой оценки можно просчитать ценность для компании дополнительно привлеченного клиента (ЦДК) для каждого клиентского сегмента. Для каждой из клиентских групп (сегментов) также можно определить (спрогнозировать) жизненный цикл клиента. В данном случае под жизненным циклом клиента мы будем понимать период времени, в течение ко-

торого клиент имеет дело с компанией. Исходя из полученных цифр и принимая в расчет желаемый жизненный цикл клиента, равный 5 (n) годам, а также сделав допущение, что мы не будем делать расчет исходя из будущей приведенной стоимости прибыли от клиента во времени (для упрощения расчета), можно построить таблицу жизненного цикла клиента (табл. 2.10).

Таблица 2.10. Жизненный цикл клиента

Сегмент клиентов	Показатель	Период жизненного цикла клиента					
		1	2	3	4	5	Итого
Сегмент 1	Суммарная потенциальная ценность (выручка), руб.	5000	5000	5000	5000	5000	25 000
	Рентабельность продаж, в процентах	10	12	14	16	17	13,8
	Валовая прибыль, руб.	500	600	700	800	850	3450
Сегмент 2	Суммарная потенциальная ценность (выручка), руб.	2000	2000	2000	2000	2000	10 000
	Рентабельность продаж, в процентах	10	12	14	16	17	13,8
	Валовая прибыль, руб.	200	240	280	320	340	1380

Из табл. 2.10 видно, что различные сегменты клиентов имеют различную ценность для компании. Клиенты сегмента 1 более прибыльны и, соответственно, более желанны для компании.

Компания, определив задачи маркетинга, касающиеся привлечения клиентов, может оценить окупаемость направленных в маркетинг инвестиций, — например, конкретно рассчитанных на привлечение клиентов сегмента 1. В данном случае маркетинговые задачи необходимо воплотить в конкретные цифры и забюджетировать показатели.

В целях бюджетирования следует предварительно определить границы бизнес-процесса “Маркетинг”. Данный бизнес-процесс состоит из анализа рынка и управления отношениями с клиентами. Он направлен на формирование спроса клиентов на продукцию компании. Для описания его границ необходимо провести разделение данного процесса на следующие основные составляющие.

Анализ рынка и его формирование.

- Анализ информации о рынке.
- Разработка рыночной стратегии.
- Воплощение рыночной стратегии.

Управление отношениями с клиентами.

- Разработка клиентских стратегий.
- Разработка плана продаж.

- Построение взаимоотношений с клиентами.
- Определение потребностей клиентов:
 - выполнение качественных оценок;
 - интервьюирование клиентов,
 - анализ с помощью фокус-групп;
 - прогнозирование покупательского спроса;
 - измерение степени удовлетворенности потребителей:
 - мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами,
 - мониторинг удовлетворенности клиентов при разрешении споров,
 - мониторинг удовлетворенности клиентов от взаимодействия с представителями компании,
 - мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей;
 - определение недостатков в предложении продуктов и услуг;
 - идентификация инноваций, направленных на обеспечение потребностей потребителей;
 - определение реакции потребителей на конкурирующие предложения.

В зависимости от структуры компании данный бизнес-процесс может быть разложен на две основные составляющие:

- анализ рынка и его формирование;
- управление отношениями с клиентами.

Для указанного бизнес-процесса можно сформировать бюджет исходя из статуса, который будет присвоен подразделению маркетинга — центр затрат или центр маржинального дохода.

Одной из составляющих маркетинга будет управление привлечением клиентов. Считается, что чем выше прибыль от удержания клиентов, тем большими должны быть инвестиции в привлечение клиентов. Чем выше процентная доля первоначальных инвестиций в привлечение клиентов, которые компания окупает в первый год, тем выше должны быть последующие инвестиции в подобное привлечение. Бюджетный объем инвестиций в маркетинг определяется исходя из ожидаемого дохода. Для финансового управления окупаемостью инвестиций в маркетинг возможно установление лимитов — максимальных объемов затрат на обеспечение минимального порога рентабельности.

Лимиты маркетинговых затрат могут быть установлены для следующих элементов сбытовой деятельности:

- привлечение нового покупателя;
- “удержание” клиента;
- “ведение клиента”;
- увеличение лояльности клиентов.

Расчет лимитов инвестиций на каждый объект сбытовой деятельности выполняется просто. Для расчета необходимо знать прогнозируемую стоимость ценности покупателя, которая соотносится со стоимостью соответствующего мероприятия (привлечение, сохранение и т.д.). Прогноз ценности покупателя рассчитывается для каждого сегмента покупателей отдельно и основывается на информации о жизненном цикле покупателя.

Так, если минимальный порог рентабельности клиентов установлен на уровне 25%, а расчетная ценность покупателя составляет 2000 долларов, то лимит инвестиций в клиента может быть рассчитан по формуле:

$$\text{Лимит инвестиций} = \frac{\text{Прогнозируемая ценность покупателя} \cdot L}{L - \text{порог рентабельности}} = \frac{2000 \cdot 11 \cdot 25}{11 - 25} = 1600$$

Результаты выполненного расчета сведены в табл. 2.11. Из этой таблицы, в частности, следует, что для достижения общей целевой рентабельности общие расходы на маркетинговые программы, ориентированные на группу клиентов с ценностью приростной составляющей в 2000 долларов, не могут превышать 1600 долларов на одну сделку (одного привлеченного покупателя).

Таблица 2.11. Расчет инвестиционного лимита

Сегменты покупателей	Ценность, \$	Инвестиционный лимит, \$
Группа 1 (лучшие)	2000	1600
Группа 2	1000	800

Поскольку более доходные клиенты требуют установления более высоких инвестиционных лимитов, маркетинговые инвестиции необходимо разделить на несколько групп для соотнесения понесенных расходов с полученными доходами. Соответственно, этими группами клиентов могут стать все те же клиентские сегменты. Так, дорогостоящая и эффективная реклама не может быть адресована всем группам клиентов одновременно, если при этом она приносит прибыль только по отдельным покупательским сегментам и элементам сбытовой деятельности. Критерием разбиения здесь также является ценность клиента для компании.

Эффективная работа подразделения маркетинга напрямую влияет на финансово-экономическое состояние компании, выраженное в выручке и маржинальной прибыли.

Для оценки работы подразделения маркетинга в процессе бюджетирования соотносятся понесенные службой маркетинга затраты с доходами, которые получены в результате этих затрат. Соответственно, и сам бюджет расходов на маркетинг целесообразно разделить на несколько составляющих:

- анализ и формирование рынка;
- управление взаимоотношениями с клиентами.

Для составления бюджета маркетинга предварительно необходимо расписать план маркетинговых мероприятий и только после этого оценить потребность в финансировании. Финансирование не может быть осуществлено без привязки к конкретному плану мероприятий, так как в виде бюджетов финансируется и утверждается план мероприятий с конкретными цифрами финансирования. Бюджет не формируется по принципу статей выделенных затрат и сумм. Пример формата бюджета маркетинговых мероприятий компании приведен в табл. 2.12.

Таблица 2.12. Формат бюджета маркетинговых мероприятий

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Расходы на анализ рынка						
Расходы на управление взаимоотношениями с клиентами:						
расходы на привлечение новых клиентов;						
расходы на удержание существующих клиентов;						
расходы на ведение клиента;						
расходы на увеличение лояльности клиента						
Расходы на стимулирование сбыта:						
предоставленные скидки						
сумма бесплатно розданных образцов продукции						
сумма бесплатно розданного товара, дополнительного к основной продаже						
Показатели деятельности маркетинга						
Издержки на привлечение одного нового покупателя (ИнП)						
Ценность покупателя за первый год сотрудничества с компанией						

По каждой статье бюджета должен быть составлен детальный план действий, для которых планируется осуществление инвестиций в маркетинг (табл. 2.13–2.15).

Таблица 2.13. Пример формата бюджета расходов на рекламу и стимулирование продаж

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Реклама по телевидению						
Реклама на радио						
Реклама в газетах						
Реклама в журналах						
Реклама в справочниках						
Изготовление каталогов продукции						
Расходы на прямую рассылку						
Расходы на бесплатную раздачу образцов продукции						
Расходы на участие в выставках						
Итого общие затраты на рекламу и стимулирование сбыта						

Таблица 2.14. Бюджет рекламной кампании в журналах на _____ месяц 200X года

Вид рекламы	Утвержденный бюджет на год	Фактически произведенные затраты	Ожидаемые затраты для завершения рекламной кампании	Выделено из бюджета	Ожидаемое отклонение
Реклама в журналах	10 000	7000	3500	2000	500

Таблица 2.15. Увеличение инвестиций в рекламу и его влияние на прибыль компании

Дополнительные инвестиции в рекламу	Дополнительный объем продаж, связанный с проведением рекламы	Дополнительная прибыль на 1\$ продаж	Увеличение затрат на рекламу на 1\$ продаж	Увеличение прибыли на 1\$ продаж	Всего увеличение прибыли за счет рекламной кампании
5000	50 000	0,3\$	0,1\$	0,2\$	10 000\$

В рекламном бюджете менеджер по рекламе должен определить цели рекламной кампании и представить способы их достижения. В данном бюджете рассматривается такой набор факторов:

- прибыль на товар;
- оценочные затраты на единицу товара;
- планируемый дополнительный объем продаж в результате наращивания расходов на рекламу.

Для правильного выбора и оценки эффективности средства рекламы менеджер по рекламе может использовать приведенную ниже формулу эффективности рекламы, которая отражает стоимость рекламы на тысячу человек.

$$\text{Затраты на тысячу клиентов} = \frac{\text{Общие затраты}}{\text{Тираж, тыс. экземпляров}} \times 1000$$

Оценка результатов рекламной кампании предполагает расчет следующих показателей:

- процент затрат на рекламу к объему продаж;
- тенденции изменения затрат на рекламу к продажам;
- затраты на рекламу в расчете на одного покупателя;
- прямые затраты на рекламу к объему продаж рекламируемого товара.

Также желательно отразить отдельные бюджетные показатели по *стимулированию сбыта*. Под стимулированием сбыта понимается совокупность приемов, способствующих увеличению объема продаж. Отличие стимулирования сбыта от рекламы заключается в длительности эффекта воздействия. Так, если реклама рассчитана на длительный эффект, стимулирование предполагает немедленный эффект воздействия на потребителя. Как правило, стимулирование сбыта осуществляется на этапе спада в жизненном цикле товара. Средствами стимулирования могут быть:

- скидки (в честь праздника);
- бесплатное распространение образцов;
- предложение дополнительного товара за ту же цену;
- предложение подарка в случае покупки.

Развитие взаимоотношений с клиентами осуществляется с помощью анализа стадий развития отношений с клиентами, выраженных в маркетинговых стратегиях. Наиболее распространены следующие формы стадий, каждая из которых требует своей уникальной формы проведения маркетинга.

- *Культивирование* (формирование среди потенциальных покупателей осведомленности и положительного восприятия).

- *Привлечение* (совершение продаж новым клиентам).
- *Разработка* (генерирование повторных продаж и увеличение числа клиентов).
- *Удержание* (максимизация продаж имеющимся клиентам и повышение их лояльности).
- *Рост* (увеличение продаж на одного клиента — перекрестные продажи).

На стадии культивирования ведется массовая реклама продукции. Для эффективного управления рекламной деятельностью в этом случае необходимо осуществлять оценку эффективности проводимой рекламной кампании. Для оценки эффективности рекламной кампании следует оценить точку ее безубыточности. Так, например, можно проанализировать затраты на рассылку рекламных буклетов, а затем провести анализ безубыточности данной рекламной кампании (табл. 2.16).

Таблица 2.16. Анализ затрат на рассылку рекламных буклетов

Статья	Вид расходов	Стоимость за единицу, \$	Количество	Сумма, \$
Издержки на макетирование буклета (единоразово)	Постоянные	100	1	100
Количество изготовленных рекламных буклетов для рассылки			10 000	
Стоимость изготовления одного буклета		0,3	10 000	3000
Стоимость рассылки одного буклета		0,1	10 000	1000
Процент откликов от общего числа клиентов, получивших каталоги			5%	
Средняя стоимость заказа клиента		20		
Маржинальная рентабельность заказа (без учета затрат на рекламную кампанию)			30%	
Издержки на обслуживание (обработку) одного заказа компанией		1		
Итого затрат по компании				4100
Количество заказов, необходимых для достижения безубыточности акции			435	

Оценка эффективности маркетинга и мотивирование подразделения маркетинга может быть осуществлено путем выработки коэффициентов. Например, пусть $K1$ — коэффициент привлечения новых клиентов, а $K2$ — коэффициент удержания старых клиентов. Соответственно, на базе этих коэффициентов можно разработать схему мотивации подразделения и выработать бюджетные показатели оценки рекламной деятельности компании.

Бюджеты бизнес-процессов компании, связанных с логистической цепочкой

Бюджеты логистических затрат

Управление логистикой в компании имеет очень важное значение. Затраты компаний на логистику намного больше, чем могут себе представить их менеджеры. Средняя доля логистических затрат компании составляет около 20–30% оборота компании. Только путем поставок “точно в срок” можно сократить складские запасы почти на 80% и за счет этого уменьшить складские площади на 40%. Таким образом, рост эффективности логистики может существенно повысить прибыльность компании.

Логистику можно разделить на следующие составляющие:

- снабженческую логистику;
- сбытовую логистику;
- логистику утилизации отходов;
- производственную логистику.

Затраты на логистику необходимо постоянно оценивать и учитывать. Под затратами на логистику в общем случае понимается следующее.

1. Закупки (снабжение):

- количество заказов поставщикам;
- снабженческие затраты по заказам;
- количество поставщиков.

2. Обслуживание клиентов (обработка заказов):

- количество заказов клиентов;
- затраты на обработку одного заказа;
- количество заказов на одного сотрудника обработки.

3. Складирование:

- число складских помещений;
- затраты на каждое складское помещение;
- количество складских операций на одного кладовщика.

4. Транспортировка:

- количество транспортных средств;
- затраты на одну транспортировку;
- затраты на километр перевозки.

5. Сбытовая логистика:

- количество договоров с клиентами;
- затраты на один заказ;
- затраты на одного сотрудника сбыта.

Все эти затраты, связанные с логистикой, будут рассмотрены в виде отдельных бизнес-процессов.

Основные издержки в цепи логистической деятельности снабжения можно разделить на издержки снабжения, хранения и обработки. Оптимизация каждого из видов деятельности компании приведет к дополнительному увеличению прибыли.

Бюджеты закупок компании в бизнес-процессе “Снабжение”

Одним из важнейших процессов, который существенно влияет на эффективность всего бизнеса компании, является бизнес-процесс снабжения (закупки). Огромная роль данного процесса в деятельности компании связана с тем, что большую часть полной себестоимости продукции составляет стоимость товаров или приобретаемых ресурсов и услуг (рис. 2.3). Поэтому от эффективности данного бизнес-процесса зависит вся деятельность компании. Снижение себестоимости закупок всего на один процент может привести к значительному увеличению прибыли.

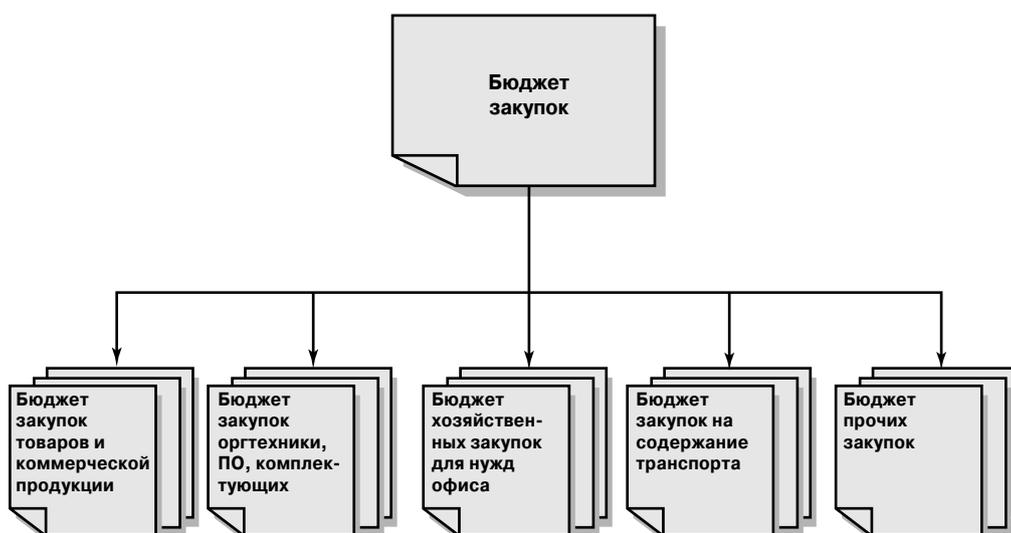


Рис. 2.3 Объекты бюджетирования для бизнес-процесса “Закупки”

Эффективность бизнес-процесса снабжения зависит от нескольких факторов. Во-первых, это стоимость товаров (материалов, сырья) у поставщиков. Чем более низких цен смогут добиться от поставщиков менеджеры отдела снабжения, тем больший вклад в эффективность деятельности по закупкам они привнесут. Во-вторых, одну из важнейших ролей в закупках будет играть логистическая цепочка компании.

Затраты, связанные с закупкой, доставкой, таможенной очисткой, хранением и стоимостью капитала, замороженного в запасах, являются теми видами

затрат данного бизнес-процесса, оптимизация которого приведет к дополнительной прибыли компании. Регламентация бизнес-процесса закупок позволит более эффективно им управлять.

Как правило, для выбора оптимальных условий закупок компания устраивает тендеры, предназначенные для выявления лучших условий поставщиков. Если тендерная система является одной из составляющих регламента закупок, то можно быть уверенным в более оптимальных ценовых условиях работы компании.

Бизнес-процесс снабжения (закупок), как правило, входит в компетенцию директора по логистике или работника, занимающего должность, аналогичную по функциям. Управление логистикой подразумевает снабжение, а также транспортировку и хранение продукции.

Бюджет закупок позволяет контролировать самую существенную часть затрат на закупку товаров, продукции или сырья. Этот вид бюджета позволяет управлять как суммой активов в складских запасах, так и объемным значением закупок и ценовым фактором закупки. Бюджет закупок компании требует пристального внимания со стороны руководства компании. Данный бюджет должен контролироваться со стороны компании как по объемному исполнению (суммам закупок), так и по их ценам. Для контроля за закупками компания должна установить нормативы остатков запасов товаров, сырья и материалов и постоянно контролировать эти показатели. Контроль закупочных цен в компании позволит отслеживать и своевременно реагировать на изменение рентабельности, связанной с изменением (как правило, в сторону увеличения) закупочных цен на продукцию. Также это позволит исключить “мотивацию” поставщиками сотрудников отдела снабжения.

В тех случаях, когда ассортимент закупаемой продукции у компании очень велик и контролировать весь объем закупок по ценам проблематично, необходимо сосредоточить усилия на контроле за теми закупками, удельный вес которых в общем объеме закупок имеет большую долю.

При подготовке плана закупок изменение цен на продукцию должно быть согласовано с финансовой дирекцией компании. В некоторых случаях в компании создаются специальные комитеты по закупкам, в обязанности которых входит утверждение и согласование закупочных цен для компании.

Бюджет закупок товаров и коммерческой продукции

В бюджет закупок товаров и коммерческой продукции включается информация, характеризующая эффективность бизнес-процесса закупок товаров и другой коммерческой продукции компании, предназначенной для реализации. В данном бюджете отражается информация о закупках товаров и коммерческой продукции, разбитая по периодам и содержащая следующие данные:

- объемы закупок;
- цены закупок;
- общие суммы затрат на закупки товаров;
- стоимость складских запасов товаров и коммерческой продукции;
- показатели оборачиваемости товарных запасов;
- графики платежей за товар и коммерческую продукцию;
- показатели оборачиваемости кредиторской задолженности;
- удельный вес договоров на предоплате в общем объеме закупок.

Бюджет закупок товаров и коммерческой продукции должен содержать установленные нормативы остатков товарных запасов и коммерческой продукции на начало и конец отчетного периода. Суммы закупок являются производными от объемов продаж продукции. Поэтому остатки товаров и другой коммерческой продукции могут быть нормированы в виде фиксированных сумм и количеств товаров на начало и конец периода. Данные нормы закрепляются за ответственными лицами отдела снабжения. Менеджер отдела снабжения обязан контролировать соответствие реализации товаров и продукции и выполняемых закупок. Так, если норма складского остатка по товару № 125 на начало периода составляет 10 000 руб. и количество 100 шт, то при плане продаж в ценах себестоимости 50 шт на 5 000 руб. объем закупок за этот период должен составить 5 000 руб. Соответственно, если темпы продаж отличаются от плановых, то объемы закупок должны быть скорректированы для соблюдения нормы остатка на конец периода.

При другом способе фиксирования остатка на складе устанавливается процент от продаж следующего периода. Например, пусть товар № 122 нормируется в виде остатка склада, соответствующего 120% продаж следующего отчетного периода. Тогда при планировании продаж на следующий отчетный период в сумме 10 000 руб, остаток на складе на начало периода не должен превышать 12 000 руб.

В данных расчетах бюджета допускается погрешность планирования, равная 5%. Следовательно, при отклонении показателей от плана более чем на 5%, необходимо вносить изменения в бюджет и согласовывать закупки данной продукции вместе с внесением изменений в бюджет. Пример расчета норм остатков товарных запасов и их закупок приведен в табл. 2.17–2.20.

Таблица 2.17. Норма складских остатков товаров

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа 1													
Планируемые продажи (по себестоимости товара)													

Окончание табл. 2.17

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Норма остатка к продажам следующего месяца													
Планируемые товарные остатки на конец периода													
Остатки товара на начало периода													
Закупки товара за период													
.....													
Товарная группа <i>n</i>													
Итого остатки товарных запасов													

Таблица 2.18. Бюджет закупок товаров

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа 1													
Товарная группа 2													
.....													
Товарная группа <i>n</i>													
Итого закупки товара													

Таблица 2.19. Бюджет складских остатков товаров

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа 1													
Товарная группа 2													
.....													
Товарная группа <i>n</i>													
Итого остатки товарных запасов													

Таблица 2.20. График денежных выплат поставщикам

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Кредиторская задолженность на к.п.													

Окончание табл. 2.20

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	
Задолженность к погашению в текущем периоде															
Выплаты по закупкам товаров по месяцам	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														
	7														
	8														
	9														
	10														
	11														
	12														
	Итого														

Бюджет снабжения товарами и другой коммерческой продукцией может также содержать информацию о затратах снабженческой логистики, которые могут включать в себя такие виды затрат:

- транспортировку закупленных товаров и коммерческой продукции до складов хранения;
- страховку груза до его доставки на склады;
- таможенную очистку приобретенной продукции.

Все эти виды расходов будут включены в бизнес-процесс снабжения и должны увеличить себестоимость приобретенного товара или коммерческой продукции.

Учитывая, что от затрат снабженческой логистики зависит эффективность всего бизнес-процесса закупок, показатели деятельности снабженческой логистики целесообразно вынести в отдельные таблицы — мини-бюджеты. Их назначение — упростить формирование бюджета закупок товаров и коммерческой продукции, а также составление графиков оплат поставщикам услуг, относящихся на себестоимость закупаемой продукции. Если номенклатура закупаемой продукции велика, то мини-бюджеты снабженческой логистики можно разбить на несколько видов:

- бюджет услуг по транспортировке, относящихся на себестоимость продукции;
- бюджет услуг по таможенной очистке, относящийся на себестоимость продукции;
- бюджет услуг страхования грузов, относящийся на себестоимость продукции.

Данные бюджеты необходимо составлять в виде удельных показателей затрат (в процентах) — нормативов к закупочной (реализационной) стоимости продукции. На основании данного бюджета удельных показателей можно будет рассчитать бюджет в абсолютных стоимостных показателях. Примеры форматов бюджетов снабженческой логистики приведены в табл. 2.21 и 2.22.

Таблица 2.21. Бюджет услуг по транспортировке, таможенной очистке и страховке продукции, относящихся на ее себестоимость (в процентах)

Товарные группы	Удельные показатели, (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Товарная группа 1:													
транспортировка;													
страховка;													
таможенная очистка													
Итого затрат, отнесенных на себестоимость к закупочной стоимости													
.....													
Товарная группа <i>л</i> :													
.....													

Таблица 2.22. Бюджет услуг по транспортировке, таможенной очистке и страховке продукции, относящихся на ее себестоимость

Товарные группы	Удельные показатели, (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Товарная группа 1:													
транспортировка;													
страховка;													
таможенная очистка													

Окончание табл. 2.22

Товарные группы	Удельные показатели, (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Итого затрат, отнесенных на себестоимость к закупочной стоимости													
.....													
Товарная группа <i>n</i>													
.....													

График платежей по услугам, относящимся на себестоимость продукции, строится аналогично предыдущему примеру.

Бюджеты закупок оргтехники, программного обеспечения, комплектующих

В бюджете закупок оргтехники, программного обеспечения и комплектующих к компьютерам и оргтехнике отражаются суммы закупок данной техники, программ и комплектующих. В данном случае эти бюджеты не включают закупки, носящие характер инвестирования, они должны отражаться в инвестиционных бюджетах проектов развития компании. Критерий отнесения расходов на оргтехнику к текущим закупкам либо инвестициям должен быть сформулирован во внутреннем регламенте бюджетирования, который определяет критерии отнесения закупок к инвестиционным программам. Например, согласно данному критерию к текущим могут относиться все закупки, сумма которых находится в пределах 10% от балансовой стоимости основных средств — они должны отражаться в бюджете текущих закупок. А вот закупка, например, программы ERP-системы, стоимость которой составляет сотни тысяч долларов, должна относиться к инвестиционным бюджетам развития компании.

В данном бюджете закупок должны быть отражены наименования закупаемой оргтехники, стоимость единицы и общие затраты на закупки. Как и в остальных бюджетах закупок, к бюджету закупок оргтехники должен быть составлен график оплат за закупленную продукцию, который составляется тем же самым образом, что и в предыдущих примерах. Как правило, для составления бюджета закупок компьютерной техники предварительно устанавливают нормативы расходов на комплектацию рабочего места сотрудника — общую стоимость комплектации рабочего места сотрудника. В этот норматив могут входить также расходы на комплектацию телефоном, набором канцелярских принадлежностей и т.д.

Учитывая, что ответственность за закупку оргтехники, программного обеспечения и комплектующих к ним возлагают на отдел информационных технологий, данный бюджет должен быть построен соответствующим образом и выделен в отдельный бюджет закупок.

С точки зрения внедрения новых технологий, отрасль информационных технологий и компьютерной техники является быстро развивающейся, поэтому для большего контроля за обоснованностью приобретения компьютерной техники необходимо разработать стратегию компании по развитию информационных технологий, что позволит оптимизировать затраты на данный вид деятельности. Это связано с тем, что самая последняя модификация компьютера, купленная сегодня, через год может отличаться в стоимости, например, в два раза. Поэтому компания должна выработать собственно видение развития и замещения ее компьютерного парка. В табл. 2.23 приведен пример формата бюджета закупок оргтехники и ПО.

Таблица 2.23. Пример формата бюджета закупок оргтехники и ПО

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200х				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Затраты на закупку оргтехники						
Компьютеры						
Количество						
Цена за единицу						
Итого сумма затрат на закупку компьютеров						
Факсы						
Количество						
Цена за единицу						
Итого сумма затрат на закупку факсов						
Телефоны						
Количество						
Цена за единицу						
Итого сумма затрат на закупку телефонов						
Расходы на закупку программного обеспечения						
Затраты на закупку комплектующих для оргтехники						
.....						
Итого общие расходы на закупку оргтехники						

Бюджеты закупок на обслуживание транспорта

Бюджет закупок на обслуживание транспорта выделен в отдельный бюджет в силу того, что ответственность за его исполнение будет возложена на транспортный отдел компании.

Данный формат бюджета построен таким образом, что приобретенные материалы и услуги будут списаны на расходы периода, поэтому данные статьи впоследствии можно будет перенести в финансовые бюджеты компании — в бюджет расходов операционной деятельности компании.

Бюджет закупок на обслуживание транспорта необходим для управления затратами на поддержание работоспособности транспортного парка. Для управления бюджетом закупок на обслуживание транспорта следует предварительно разработать нормативы компании по расходованию запасных частей, материалов и других ресурсов. Эти нормативы необходимы для четкого планирования и контроля за использованием ресурсов компании. Для лица, ответственного за использование ресурсов и материалов транспортной службой, должны быть разработаны соответствующие формы заявок, в которых будут предусмотрены плановые и реальные нормы расходования ресурсов для более четкого контроля за их использованием. Любые изменения в потреблении материалов и ресурсов транспортной службой должны быть обоснованы и подвержены усиленному контролю со стороны финансовой службы компании.

Пример формата бюджета закупок на обслуживание транспорта приведен в табл. 2.24.

Таблица 2.24. Пример формата бюджета закупок на обслуживание транспорта

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Затраты на закупку комплектующих и расходных материалов для транспорта						
Шины автомобильные						
Количество						
Цена за единицу						
Итого сумма						
.....						
Затраты на услуги СТО по замене и ТО						
Итого						

Бюджеты хозяйственных закупок для нужд офиса

Поддержание хозяйственной деятельности компании подразумевает снабжение подразделений мебелью, офисной техникой, аксессуарами, хозяйственными принадлежностями, канцтоварами и т.д. Управление процессом снабжения офиса всеми необходимыми принадлежностями, включая мебель, осуществляется с помощью бюджета хозяйственных закупок для нужд офиса.

Данный бюджет, характеризующий эффективность бизнес-процесса закупок для нужд офиса, может содержать следующие показатели:

- затраты на закупку мебели и офисного оборудования;
- затраты на закупку ГСМ для офисного транспорта;
- затраты на закупку материалов для нужд офиса;
- затраты на закупку канцтоваров и бумаги;
- затраты на закупку стройматериалов.

Данный бюджет желательно разделить на две составляющие — закупки мебели и офисного оборудования, сведения о которых будут отражаться в регистрах управленческого учета на счетах основных средств, и закупки материалов, топлива, бумаги, канцтоваров и т.д., которые при проведении учетных операций будут списываться на расходы периода.

Как правило, заявки на закупки для нужд офиса оформляет подразделение АХО. В табл. 2.25 и 2.26 приведены примеры форматов бюджета закупок для различных нужд офиса.

Таблица 2.25. Пример формата бюджета закупок для нужд офиса (мебель и офисное оборудование)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Расходы на закупку ОС						
Мебель и принадлежности						
Офисное оборудование						
.....						
Итого						

Таблица 2.26. Пример формата бюджета закупок для нужд офиса (материалы, ГСМ и т.д.)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Затраты на закупку ГСМ для офисного транспорта						
Затраты на закупку материалов для нужд офиса						
Затраты на закупку канцтоваров и бумаги						
Затраты на закупку стройматериалов						
Прочие затраты для нужд офиса						
Итого						

Соответственно, график оплат поставщикам, связанный с бюджетом закупок для нужд офиса, аналогичен приведенному ранее.

Бюджеты бизнес-процесса “Обработка заказов клиентов”

Данный бизнес-процесс берет свое начало с приема заказа и заканчивается обслуживанием клиентов. Процесс включает в себя прием заказа от клиента либо лично, либо по телефону с помощью специализированных программ или Интернет. В процессе приема заказа клиент получает всю интересующую его информацию о продукции, после чего заказ обрабатывается и передается на складскую сборку. Кроме того данный бизнес-процесс включает в себя выставление счетов клиентам, возвраты продукции и работу с жалобами и претензиями клиентов.

Эффективность данного бизнес-процесса определяется как финансовыми параметрами (затратами на бизнес-процесс), так и временными характеристиками — *временным* циклом обработки заказа клиента.

В тех компаниях, где клиент напрямую получает товар без использования услуг доставки клиенту, удовлетворенность клиента от работы с компанией зачастую зависит именно от данного бизнес-процесса. Можно смело утверждать, что если временной цикл обработки заказа клиента составляет 30 минут, тогда как у конкурента на это уходит 15 минут, компании придется искать дополнительные источники мотивации для удержания клиентов. Пример формата бюджета обработки заказов приведен в табл. 2.27.

Таблица 2.27. Пример формата бюджета обработки заказов клиентов

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Затраты на обработку заказов						
ФОТ сотрудников отдела обслуживания клиентов						
Налоги на ФОТ						
Амортизация						
Бумага						
Канцтовары						
Прочие расходы						
Итого						

Бюджеты бизнес-процесса “Складирование и хранение”

Складская логистика имеет важное значение для оптимизации расходов компаний, связанных с осуществлением процесса переработки грузов.

Складская система использует различные виды ресурсов, а затраты на данный бизнес-процесс являются достаточно существенными и, соответственно, требуют эффективного управления. Наряду с показателями затрат важными показателями выступают временные показатели логистики поставок “точно в срок”, что позволяет снизить издержки на замораживание средств в запасах продукции на складах.

Бизнес-процесс “Складирование” состоит из следующих подпроцессов:

- приемка;
- размещение;
- упаковка.

Задача управления складской логистикой состоит в снижении затрат на каждую составляющую бизнес-процесса. Эффективный бизнес-процесс складирования должен обеспечивать оптимальное решение следующих задач:

- максимальное использование складских помещений;
- рациональное проведение погрузочно-разгрузочных и складских работ;
- устранение потерь товаров при складской обработке и хранении грузов.

Высокая эффективность использования склада позволяет снизить издержки на складские помещения. Показатели эффективности рассчитываются на основании коэффициентов использования площадей:

- коэффициент полезно используемой площади;
- коэффициент полезно используемого объема;
- затраты на складирование и обработку.

Среди этих коэффициентов важно выделить показатели коэффициентов полезно используемой площади и коэффициент полезно используемого объема, которые рассчитываются как соотношение используемой площади/объема склада к общей площади/объему склада.

Основные затраты, связанные с бизнес-процессом складирования, включают следующее:

- издержки хранения складских запасов;
- издержки, связанные со складской обработкой заказов;
- издержки по управлению и содержанию складской системы.

Данные издержки возникают в процессе складской деятельности компании, которая включает:

- разгрузку и прием продукции на складе;
- внутрискладское перемещение продукции;
- складирование и хранение продукции;
- сборку заказов клиентов и их отгрузку.

На оценку эффективности складской деятельности влияют следующие показатели деятельности:

- общий грузооборот склада (суточный грузооборот и отправки);
- количество наименований товара в одном заказе;
- оборачиваемость товара;
- разновидности заказов клиентов;
- процент расформированных заказов при комплектации (отказ и т.д.);
- число отправляемых заказов в день;
- число отправляемых заказов в день на одного покупателя.

Анализ формирования прибавочной стоимости в бизнес-процессе складирования осуществляется с помощью анализа отдельных этапов процесса. При формировании отгрузки товара клиенту бизнес-процесс складской обработки включает в себя следующие этапы:

- формирование бланка заказа согласно номенклатуре заказа клиента;
- передачу бланка заказа отборщику для отбора заказа;
- отбор каждого наименования товара по заказу клиента;
- комплектацию заказа клиента в соответствии с произведенным отбором;

- подготовку заказа к выдаче/отправке (укладывание в тару);
- упаковку и маркировку;
- документальное оформление отобранного заказа (формирование расходных накладных и контроль за отправкой в экспедицию для доставки);
- объединение заказов клиентов в партию для групповой отправки и оформление транспортных накладных;
- отгрузку/выдачу товара.

Для оценки как финансовых, так и нефинансовых показателей логистического процесса на складе будет полезна таблица оценки эффективности и результативности бизнес-процесса складирования с указанием влияющих факторов (табл. 2.28).

Таблица 2.28. Оценка эффективности и результативности бизнес-процесса складирования

Ключевые факторы	Показатели результативности и эффективности
Используемый капитал	Использование оборотного капитала компании
	Скорость и количество оборотов складских запасов
	Средний уровень запасов на складе
	Возврат на инвестиции в ОС складских помещений и оборудования
	Сумма инвестиций в складскую инфраструктуру
Качество складского сервиса и удовлетворенность клиентов	Процент своевременно выполненных заказов
	Временной цикл обработки заказа складом
	Процент ошибок в выполнении заказов
	Процент возвратов клиентов
	Процент жалоб клиентов
	Степень удовлетворенности клиентов складским обслуживанием
Логистические издержки хранения	Затраты на складскую обработку и хранение
	Затраты на сборку одного заказа
	Процент неликвидов от общего уровня запасов
	Процент потерь товаров на складе
Время логистических циклов	Время пополнения складских запасов
	Время составляющих цикла заказа
	Время обработки заказа клиента
	Время доставки заказа
	Время подготовки и комплектации заказа

Ключевые факторы	Показатели результативности и эффективности
Производительность	Время цикла закупки товаров
	Процент использования складского пространства
	Количество обработанных заказов за месяц (день)
	Количество операций по товаропереработке в час
	Общие логистические издержки на единицу складского товарооборота

В табл. 2.29 приведен примерный формат бюджета затрат на складирование и хранение. В данном бюджете используются как финансовые, так и нефинансовые показатели бизнес-процесса “Складирование и хранение”.

Таблица 2.29. Пример формата бюджета затрат на складирование компании

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Затраты на складирование и хранение						
Фонд оплаты труда сотрудников склада						
Налоги на ФОТ сотрудников склада						
Затраты на аренду складских помещений						
Затраты на амортизацию складского оборудования						
Затраты на связь						
Затраты на содержание складских помещений						
Итого затрат на складирование						
Показатели эффективности и результативности						
Грузооборот склада						
объем поступившей на склад продукции						
объем выбывшей со склада продукции						
Коэффициент использования площади склада						
Производительность труда						

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
средняя численность сотрудников склада/ грузооборот склада						
количество обработанных заказов за месяц						
Стоимость обработки одного заказа						
Время обработки заказа клиента						
Время приема одного заказа от поставщика						
Процент потерь при хранении и обработке от товарооборота						

Бюджеты бизнес-процесса “Транспортировка”

Управление финансовой эффективностью транспортного парка компании осуществляется с помощью бюджета “Транспортировка”. Данный бюджет может включать в себя как расходы, связанные с использованием ресурсов транспортной службой компании, так и возможные доходы, если услуги транспортировки заказов клиентам осуществляются платно, а не являются затратой компании, связанной с организацией продаж. На эффективность данного процесса влияют как показатели затрат, так и показатели времени его осуществления.

Транспортировка используется компанией в различных бизнес-процессах, связанных как с закупочной деятельностью компании, так и с осуществлением продаж. Соответственно, выполнение бюджета транспортировки должно обеспечить выполнение бюджета продаж и бюджета снабжения.

Так как транспортное обслуживание осуществляется в различных бизнес-процессах компании, необходимо четко выделять затраты, связанные с использованием транспорта для конкретного бизнес-процесса. Для этого бюджет транспортных расходов составляется в разрезе каждого бизнес-процесса, в котором используются транспортные услуги, а также в разрезе каждого отдельно взятого транспортного средства.

Для получения информации, необходимой для обеспечения учета транспортировки в требуемых разрезах, нужно организовать процесс предоставления транспортных услуг в компании на основании заявок подразделений, независимо от того, используется ли при этом транспорт сторонних организаций или собственный транспортный парк компании. Учет использования транспорта следует осуществлять по стандартизованным заявкам, которые будут отражать время использования транспорта, пробег, вес перевозимого груза.

Транспортный отдел компании непосредственно влияет на такие статьи затрат, как использование ГСМ, расходных материалов и запчастей, оплату труда. Подразделения компании, пользующиеся услугами транспортной службы, влияют на эффективность использования транспорта за счет точности в планировании использования транспорта данным подразделением.

Эффективность бизнес-процесса транспортировки во многом зависит от эффективного управления транспортной службой начальником транспортного отдела. Не вызывает сомнения, что такие показатели, как коэффициент загрузки транспорта и процент выхода транспорта на линию прямо зависят от организации процесса начальником транспортной службы.

Оценка бизнес-процесса транспортировки осуществляется по следующим показателям:

- суммарные затраты на транспортировку;
- доля транспортных затрат в продажах;
- коэффициент выхода транспорта на линию;
- количество машино-дней простоя транспорта;
- транспортные затраты в разрезе подразделений;
- транспортные затраты в разрезе отдельных транспортных средств;
- стоимость машино-часа;
- стоимость 1 км пробега.

Для определения стоимости услуг транспортировки высчитывается стоимость машино-часа. Затем показатель стоимости умножается на количество часов использования автотранспорта подразделением. В результате получаются затраты на транспорт по подразделению, его эксплуатировавшему. В табл. 2.30 приведен пример формата бюджета транспортных расходов компании.

Таблица 2.30. Пример формата бюджета транспортных расходов компании

Статья бюджета	Единица измерения	Итого плановые за год				Январь
		Км	Часов	Затраты по себестоимости доставки	Затраты по расценкам (норматив)	
Суммарные затраты на транспортировку						
Транспортные расходы в разрезе подразделений и ТС						
Отдел оптовых продаж № 1						
автомобиль № 1						
автомобиль № 2						
.....						

Окончание табл. 2.30

Статья бюджета	Единица измерения	Итого плановые за год				Январь
		Км	Часов	Затраты по себестоимости доставки	Затраты по расценкам (норматив)	
Отдел оптовых продаж № 2						
автомобиль № 3						
автомобиль № 4						
.....						
Транспортные затраты в разрезе статей						
ГСМ						
Запчасти						
Услуги СТО						
Амортизация ТС						
ФОТ транспортного отдела						
Налоги на ФОТ транспортного отдела						
Командировочные расходы						
Аренда помещений						
Канцтовары, МБП и т.д.						
Прочие расходы						
Транспортные услуги сторонних организаций						
Коэффициент выхода транспорта на линию						
Количество машино-дней простоя ТС						
Соотношение собственного и заемного транспорта						
Средние затраты на 1 км пробега						
Средние затраты на 1 час эксплуатации						
Процент транспортных расходов в издержках на продажи						

Бюджеты бизнес-процесса “Управление”

Как уже отмечалось, существуют основные процессы в компании, такие как продажи, снабжение и т.д., а также вспомогательные бизнес-процессы:

- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием;
- управление ИТ.

Эти вспомогательные бизнес-процессы объединяются одним общим понятием процесса управления, или администрирования.

Каковы составляющие каждого бизнес-процесса управления и в чем заключается повышение эффективности деятельности в данном бизнес-процессе? Важно отметить, что эффективность управления компанией значительно влияет на финансовый результат ее деятельности.

В рамках бизнес-процесса “Управление” осуществляется управление четырьмя основными областями — финансами, информационными технологиями, персоналом и развитием компании. От эффективности каждой составляющей бизнес-процесса зависит финансовый результат деятельности компании в целом.

Так, в процессе реализации бизнес-процесса управления развитием компании определяются ее миссия, стратегия и видение. От правильности выбранной концепции развития бизнеса и стратегии компании прибыль может возрасти на порядок, в противном случае компания может понести убытки. Определение целей для подразделений компании (бизнес-единиц) позволяет не только эффективно управлять бизнес-единицами с помощью механизма управления по целям, но и уменьшить затраты на контроль за действиями подразделений.

Оптимизация бизнес-процессов и улучшение показателей деятельности, например, временного цикла заказа, позволяет повысить степень удовлетворенности клиентов, что в конечном итоге приводит к увеличению продаж и росту прибыли.

Управление персоналом отвечает за обучение и развитие, что находит выражение в повышении эффективности работы сотрудников, ведущего к уменьшению издержек. Также результатом данного бизнес-процесса будет выработка оптимальных схем мотивации, что позволит достигать поставленных целей с меньшими затратами.

Управление информационными технологиями позволяет также повышать уровень автоматизации процессов, что в свою очередь приводит к снижению издержек на их осуществление.

Роль управления финансами расписана на протяжении всей книги, поэтому актуальность данного процесса мы здесь рассматривать не будем.

В процессе управления разрабатываются нормативы и критерии оценки деятельности как компании в целом, так и отдельно взятого подразделения или

сотрудника. Можно с уверенностью сказать, что оценка деятельности управления компанией и ее эффективности — наиболее сложный бизнес-процесс, мало поддающийся регламентации и какому-то нормированию. Существуют только удельные показатели затрат на управление, которые могут составлять до 5% от объемов продаж. Затраты на управление могут быть разнесены по подразделениям, но также иметь и общую составляющую для всех подразделений.

Естественно, что полный перечень типовых бизнес-процессов компании, приведенный выше, может иметь место только в очень крупных организациях. Тем не менее, даже если некоторых процессов в компании не будет, то существующие процессы можно оптимизировать и деятельность фирмы должна быть направлена на постоянное совершенствование ее бизнес-процессов.

Некоторые бизнес-процессы могут присутствовать в компании, но выделить их в самостоятельный процесс будет проблематично. Например, такой процесс, как разработка стратегии. Какой ресурс потребляется данным процессом? Можно ли его нормировать? Затратил ли генеральный директор на этот процесс 1% своего времени или 3%? Как мы это будем считать и нужно ли нам это? Другое дело, когда компания создала у себя подразделение стратегического планирования. Тогда все ресурсы, используемые этим подразделением, можно отнести к расходам на данный бизнес-процесс.

Бюджет расходов на управление необходимо составлять в разрезе подразделений. Эффективность бизнес-процесса “Управление” в целом будет определяться суммарными расходами на управление (административными), а также долей данных расходов в выручке. Расходы должны быть разбиты в разрезе подразделений и статей. Пример формата бюджета расходов на управление приведен в табл. 2.31.

Таблица 2.31. Пример формата бюджета административных расходов

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Суммарные административные расходы						
Доля административных расходов в выручке						
Административные расходы в разрезе подразделений						
Управление (руководители компании)						
расходы на оплату труда						
налоги с ФОТ						
амортизация компьютеров и др. ОС						

Продолжение табл. 2.31

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
расходы на бумагу и канцтовары						
прочие расходы						
Финансовая дирекция						
расходы на оплату труда						
налоги с ФОТ						
амортизация						
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
материальные расходы (в том числе бумага, канцтовары)						
обучение персонала						
прочие расходы						
Дирекция ИТ						
расходы на оплату труда						
налоги с ФОТ						
амортизация						
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
материальные расходы (в том числе бумага, канцтовары)						

Продолжение табл. 2.31

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
обучение персонала						
прочие расходы						
Дирекция по персоналу						
расходы на оплату труда						
налоги с ФОТ						
амортизация						
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
материальные расходы (в том числе бумага, канцтовары)						
обучение персонала						
прочие расходы						
Отдел АХО						
расходы на оплату труда						
налоги с ФОТ						
амортизация						
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
материальные расходы (бумага, канцтовары)						
обучение персонала						
прочие расходы						
Юридический отдел						
расходы на оплату труда						

Продолжение табл. 2.31

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
налоги с ФОТ						
амортизация						
командировочные расходы						
расходы на связь						
транспортные расходы						
представительские расходы						
материальные расходы (бумага, канцтовары)						
обучение персонала						
прочие расходы						
Общезфирменные расходы						
Расходы на аренду офиса						
Расходы на охрану						
Расходы по банковскому обслуживанию						
Проценты по привлеченным средствам						
Пени, штрафы						
Прочие расходы						
Налоги уплаченные						
Общезфирменные налоги						
НДС						
налог на прибыль						
налог на рекламу						
налог с владельцев транспортных средств						
налог на землю						
налог за загрязнение окружающей среды						

Окончание табл. 2.31

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
коммунальный налог						
ПФ с покупки валюты и авто						
другие налоги						
Налоги по подразделениям						
Отдел продаж						
налог на ФОТ сотрудников отдела						
Отдел маркетинга						
налог на ФОТ сотрудников отдела						
.....						
Отдел N						
Итого						

Бюджет проектов

Если бизнес-процесс — это набор повторяющихся действий, то проект — это деятельность, направленная на достижение определенного результата, при этом достижение заданного результата является завершением проекта. Проект также потребляет ресурсы, которые необходимо учесть при оценке стоимости проекта.

Проекты в компании могут быть двух видов:

- текущие проекты;
- проекты, направленные на развитие компании.

Говоря о текущих проектах, необходимо отметить, что они, как правило, присутствуют в организациях, деятельность которых построена по проектному принципу — внедренческие и консалтинговые фирмы, строительные компании.

Текущие проекты ограничиваются временными рамками и ресурсами. Ресурсные ограничения — это и есть бюджетирование проекта. Для текущего проекта также необходимо осуществлять расчет затрат и приносимых проектом доходов, используемых активов и денежных потоков. Если речь идет о текущих проектах, это значит, что ими удобней управлять, когда для них существуют четкие бюджеты и компания может идентифицировать как ресурсы, затраченные на проект, так и прибыль, полученную в результате его реализации.

Проекты, направленные на развитие — это инвестиционные проекты, для которых осуществляется стандартный набор расчета окупаемости инвестиций и т.д.

Бюджетирование проектов заключается в составлении бюджетов отдельно взятых проектов с их затратами и доходами, которые будут консолидироваться в общий бюджет компании.

В случае проектной деятельности бюджеты компании отчасти упрощаются и их количество, как правило, уменьшается. Например, консолидированный бюджет будет включать:

- Бюджеты проектов:
 - бюджет закупок материалов;
 - бюджет оплаты труда;
 - бюджет налогов, связанных с проектными работами:
 - НДС,
 - налоги на ФОТ,
 - прочие налоги.
- Бюджет доходов и расходов по проекту.
- Бюджеты инвестиционные.
- Бюджеты общефирменных расходов.
- БДДС по проекту.

При определении методики бюджетирования проектной деятельности компании важно понимать, что единой методики быть не может, так как она специфична для каждой организации. Основным отличительным признаком составления бюджетов проектов является структура компании. Как уже отмечалось, существует несколько основных типов структуры компаний — функциональная, матричная, смешанная, проектная. Если в функциональных типах компаний бюджеты составляются на основе функциональной структуры, то в матричной структуре бюджетирование осуществляется как по проектам, так и по функциональной структуре компании. Бюджеты проектных компаний составляются по проектам компании.

Отличительная особенность бюджетирования по проектам заключается в необходимости составления бюджета на проект в целом — в отличие от традиционного бюджетирования, где бюджет составляется на искусственный временной период (скажем, год). Временной период реализации проекта может быть растянут на пять лет. Соответственно, на весь этот период должен быть растянут и процесс бюджетирования. Принцип формирования бюджета по центрам ответственности остается неизменным и при проектном бюджетировании. Отличие центров затрат при проектном бюджетировании состоит в том, что центрами затрат могут быть как проекты в целом, так и отдельные подразделения или уровни декомпозиции работ по проекту.

При бюджетировании проекта необходимо определить его стоимостные показатели в рамках работ по проекту, а также распределение затрат по видам работ,

статьям затрат, временным рамкам ведения проекта, а также по центрам затрат. При бюджетировании проекта необходимо составить оценочные затраты для реализации проекта, что и будет являться основой для составления бюджета.

Сравнение плановых показателей проекта с фактическими по ходу его реализации позволяет при необходимости вносить поправки и изменения в бюджет.

Основная задача управления проектом заключается в его своевременном исполнении в рамках бюджета. В случае, если бюджет проекта превышает, проект может быть как приостановлен, так и закрыт. Поэтому, наряду с планированием и контролем проекта, очень важной является задача точного планирования и жесткого контроля соблюдения бюджета проекта, так как идеальное выполнение проекта может быть сведено на нет в том случае, если проект не будет обеспечен финансированием в нужные сроки и в необходимом объеме. Иначе говоря, система бюджетирования проекта — это основополагающее звено его планирования. Соответственно, бюджетирование проектов требует составления всех основных финансовых отчетов — баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств по всем проектам компании.

Любой проект в первую очередь должен быть просчитан с точки зрения его прибыльности и денежных потоков, не считая уровня риска. В табл. 2.32 приведен пример формата бюджета расходов по проекту внедрения франчайзинга.

Таблица 2.32. Пример формата бюджета расходов по проекту внедрения франчайзинга

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Суммарные расходы на проект						
Расходы на оплату труда временной рабочей группы						
Налоги на ФОТ временной рабочей группы						
Амортизация ОС, задействованных в проекте						
Услуги сторонних организаций:						
услуги по созданию выделенного канала;						
услуги создания сайта;						
услуги юридического оформления документов						
Материальные расходы						
Командировочные расходы						
Прочие расходы проекта						

Инвестиционные бюджеты

Инвестиционные бюджеты описывают текущие затраты, осуществленные в виде инвестиций с целью получения будущих доходов.

Характерным отличием между краткосрочным и долгосрочным инвестированием является промежуток времени, за который осуществлена данная инвестиция. И соответственно, чем больше этот период, тем меньше размер получаемых в будущем доходов, что связано с дисконтированием денег во времени. При краткосрочных вложениях проценты на вложенный капитал относительно невысоки, тогда как, привлекая кредиты для вложения средств в инвестиционные проекты долгосрочного характера, мы должны учитывать начисление “сложных процентов” на привлеченный капитал. Под *сложным процентом* понимается расчет процентов на начисленные проценты по используемому капиталу. Это накладывает свои ограничения на принимаемые решения об инвестициях — как правило, капиталовложения связаны с воплощением стратегии компании, при этом любые капиталовложения должны обеспечивать адекватный возврат средств.

Инвестиционные бюджеты определяются соответственно не только задачами краткосрочного бюджетного периода, но и более долгосрочной перспективой. Поэтому кроме плановых инвестиций, отражаемых в краткосрочных бюджетах (до одного года), компания обычно составляет долгосрочный инвестиционный бюджет — бюджет развития на срок от одного года до трех лет.

В инвестиционных бюджетах обычно используются следующие основные статьи: “Направление инвестиций– Проект– Статья затрат”.

Бюджет капиталовложений зависит от ряда факторов:

- будущих возможностей;
- показателей рентабельности на инвестированный капитал;
- объема продаж;
- периода окупаемости инвестиций;
- финансового положения с учетом денежного потока;
- ограничений по использованию активов и т.д.

В данном случае инвестиционные бюджеты рассматриваются нами как проекты развития компании. Поэтому к инвестиционным бюджетам может быть отнесен как бюджет на открытие нового филиала, так и бюджет на строительство нового склада, приобретение дорогостоящего оборудования или программного продукта (к примеру, ERP-системы). В табл. 2.33 приведен пример формата бюджета открытия филиала компании.

Таблица 2.33. Пример формата бюджета открытия филиала компании

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Продажи:						
себестоимость реализации товара;						
НДС;						
маржинальная прибыль;						
расходы:						
<i>ЗП торгового персонала (постоянная часть)</i>						
<i>ЗП торгового персонала (переменная часть)</i>						
<i>налоги на ФОТ</i>						
<i>амортизация ОС</i>						
<i>аренда помещений</i>						
<i>реклама</i>						
<i>транспортные расходы</i>						
<i>расходы на связь</i>						
<i>прочие расходы</i>						
Прибыль до уплаты налогов и проценты по привлеченному капиталу						
Проценты по привлеченному капиталу						
Налог на прибыль						
Прибыль						
Показатели деятельности филиала:						
количество продавцов;						
общий штат филиала;						
процент переменных затрат в обороте;						
сумма постоянных затрат;						
точка безубыточности для филиала;						
оборачиваемость запасов по видам продукции;						
структура активов филиала;						
доля необоротных активов в активах филиала;						
структура капитала филиала						

Окончание табл. 2.33

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Источники финансирования проекта (собственные средства—привлеченные)						
Стартовый капитал на открытие						
Период окупаемости проекта						
График платежей и поступлений по проекту						

В табл. 2.34 приведен пример формата инвестиционного бюджета строительства склада.

Таблица 2.34. Пример формата инвестиционного бюджета строительства склада

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Суммарные затраты по проекту						
Расходы на согласовательные и разрешительные документы:						
на землеотвод;						
на согласование проекта строительства						
Расходы на создание проекта строительства						
Расходы на строительство:						
расходы на материалы;						
расходы на услуги подрядчика;						
прочие расходы						
Расходы на оборудование:						
расходы на закупку складского оборудования и материалов;						
услуги подрядчика на монтаж оборудования;						
транспортные расходы на доставку оборудования;						
расходы на энергоресурсы (электроэнергия)						

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Срок окупаемости проекта						
Затраты по этапу проекта № 1						
Затраты по этапу проекта № 2						
.....						
Затраты по этапу проекта № <i>л</i>						
Сроки по этапу проекта № 1						
Сроки по этапу проекта № 2						
.....						
Сроки по этапу проекта № <i>л</i>						
График платежей по проекту						

Компания может заранее классифицировать возможные варианты инвестиционных проектов и бюджетов, которые по ним должны составляться. По каждому инвестиционному бюджету могут быть свои группы показателей, которые компания хотела бы видеть в бюджетах. Возможные варианты показателей приведены в примерах форматов, описанных выше бюджетов.

Учитывая то, что инвестиции компании предполагают значительный отток средств на долгосрочный период, данным бюджетам должно уделяться особое внимание. Как в операционных бюджетах, так и в бюджетах инвестиций используются активы компании, производятся расходы, осуществляется движение денежных средств по проекту. Поэтому инвестиционные бюджеты должны найти свое место как в общих бюджетах компании, так и в финансовых бюджетах. Должны быть определены ответственные за реализацию инвестиционного проекта. Например, если осуществляется проект внедрения ERP-системы, то за подготовку данного инвестиционного бюджета должен быть ответственен директор ИТ. Если речь идет об инвестиционном бюджете строительства склада, то за подготовку бюджета должен отвечать директор по логистике.

Бюджеты по элементам затрат

Для удобства консолидации бюджетов в главный бюджет компании и для оценки ресурсоемкости деятельности компании используются итоговые бюджеты по элементам затрат. Количество итоговых бюджетов, как правило, соответствует количеству групп элементов затрат. Итоговые бюджеты составляются по следующим элементам затрат:

- материальные расходы;
- заработная плата;

- налоги и отчисления с ФОТ;
- амортизация;
- прочие налоги и сборы;
- командировочные расходы;
- услуги;
- прочие расходы.

Следующий пример, в котором описывается бюджетирование нескольких отдельных элементов затрат, поможет читателю понять, как составляются итоговые бюджеты по элементам затрат.

Бюджет оплаты труда

Назначение бюджета оплаты труда — управление эффективностью затрат на оплату труда. Данный бюджет позволяет принять обоснованное решение о том, производить ли набор большего количества низкооплачиваемого персонала с низкой квалификацией либо набрать меньше сотрудников, но более высокооплачиваемых, с высокой квалификацией и производительностью труда.

Бюджет оплаты труда составляется по подразделениям с соответствующим выделением переменной и постоянной составляющих оплаты труда. При формировании бюджета оплаты труда необходимо установить верхние границы для постоянной части заработной платы. Также должна быть нормирована переменная часть оплаты труда, желательно в виде процента от продаж, но данный показатель зависит от схемы мотивации и задач компании.

Рост расходов на оплату труда должен осуществляться только с ростом финансового результата деятельности компании. В противном случае эффективность деятельности компании будет ухудшаться, что недопустимо. Рост постоянной части заработной платы должен происходить с увеличением масштаба бизнеса и с поправкой на индекс инфляции, если компания старается поддерживать покупательную способность заработной платы своих сотрудников. В любом случае, рост оплаты труда должен происходить за счет дополнительного дохода, связанного с деятельностью компании. В табл. 2.35 приведен пример формата бюджета оплаты труда.

Таблица 2.35. Пример формата бюджета оплаты труда

Статья бюджета	Процент продаж	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
Суммарные расходы на оплату труда							
Расходы на оплату труда по подразделениям							
Управление							

Продолжение табл. 2.35

Статья бюджета	Процент продаж	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
ФОТ управления (постоянная составляющая)							
ФОТ управления (переменная составляющая)							
Дирекция по маркетингу							
Отдел рекламы							
ФОТ отдела							
Отдел маркетинга							
ФОТ отдела							
Дирекция по продажам							
Отдел продаж регион 1							
ФОТ отдела (постоянная составляющая)							
ФОТ отдела (переменная составляющая)							
Отдел продаж регион 2							
ФОТ отдела (постоянная составляющая)							
ФОТ отдела (переменная составляющая)							
Финансовая дирекция							
ФОТ бухгалтерии							
ФОТ финансового отдела							
Дирекция по логистике							
ФОТ отдела складирования и хранения							
ФОТ отдела транспортной службы							
ФОТ отдела ВЭД							
ФОТ отдела таможенной очистки							
Дирекция по персоналу							
ФОТ отдела кадров							
ИТ Дирекция							
ФОТ отдела поддержки и развития ИТ							

Окончание табл. 2.35

Статья бюджета	Процент продаж	Единица измерения	Итого за год 200X				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
ФОТ отдела системной администрации							
.....							
Текущность кадров							
Отношение средней ЗП по подразделению/среднеотраслевой							

Финансовые бюджеты

В табл. 2.36 приведен пример формата бюджета по балансовому листу, в табл. 2.37 — пример формата бюджета движения денежных средств, а в табл. 2.38 — пример формата бюджета доходов и расходов.

Таблица 2.36. Бюджет по балансовому листу

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...
		План	Факт	Отклонение от плана			
				Всего	%		
Активы							
<i>I. Оборотные активы</i>							
Денежные средства							
Краткосрочные финансовые вложения							
Дебиторская задолженность:							
покупатели;							
прочая дебиторская задолженность							
Товары:							
товары на складе							
Запасы:							
ГСМ;							
МБП;							
прочие							
Под отчет:							
расходы будущих периодов							

Окончание табл. 2.36

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...
		План	Факт	Отклонение от плана			
				Всего	%		
II. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы:							
НМА (балансовая стоимость);							
износ НМА							
Основные средства:							
основные средства (балансовая стоимость);							
износ основных средств							
Долгосрочные финансовые вложения:							
вложения по проекту развития 1 (склад)							
Прочие капитальные вложения							
Пассивы							
III. Краткосрочные обязательства							
Кредиты и займы							
Кредиторская задолженность:							
поставщики товарные;							
прочие поставщики;							
задолженность по зарплате							
Прочие обязательства							
Проценты, начисленные по кредитам							
Расчеты с бюджетом							
IV. Долгосрочные обязательства							
Долгосрочные кредиты							
V. Капитал							
УФ							
Резервный капитал							
Прибыль текущего года							
Рентабельность активов							
Рентабельность собственного капитала							

Таблица 2.37. Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...	Декабрь
		План	Факт	Отклонение от плана				
				всего	%			
Финансовый поток от основной деятельности:								
+ чистая прибыль;								
+ амортизация;								
– изменение текущих активов (кроме денег);								
+ изменение текущих обязательств								
Финансовый поток от инвестиционной деятельности:								
+ изменение постоянных активов;								
– амортизация								
Финансовый поток от финансовой деятельности:								
+ изменение уставного капитала;								
– дивиденды;								
– изменение краткосрочных финансовых вложений;								
+ изменение краткосрочных кредитов;								
+ изменение долгосрочных кредитов								
Совокупный денежный поток								
Свободный денежный поток								
Ликвидный денежный поток								

Таблица 2.38. Бюджет доходов и расходов (БДР)

Статья бюджета	Процент затрат 2004	Итого за год					
		Процент от продаж 2005	Процент затрат на прибыли	План	Факт	Отклонение от плана	
						Всего	%
Доход от реализации							
Валовый доход от реализации продукции							
НДС							
Себестоимость реализации							
Маржинальная прибыль							
Расходы							
Коммерческие расходы:							
переменные коммерческие расходы;							
постоянные коммерческие расходы							
Сбыт							
Реклама и содействие сбыту							
Складирование и хранение							
Транспортировка							
Снабжение							
Административные расходы							
Налоги (кроме отчислений на ФОТ и налога на прибыль)							
Прибыль от реализации:							
финансовый результат от основной деятельности;							
финансовый результат от прочей реализации;							
финансовый результат от внереализационных операций;							
полный финансовый результат;							
налог на прибыль;							
чистая прибыль;							

Окончание табл. 2.38

Статья бюджета	Процент затрат 2004	Итого за год					
		Процент от продаж 2005	Процент затрат на прибыли	План	Факт	Отклонение от плана	
						Всего	%
рентабельность продаж;							
доля постоянных расходов в чистом доходе;							
использование прибыли							

В бюджете необходимо отразить направление прибыли в инвестиции, касающиеся:

- дебиторской задолженности;
- товарных остатков;
- основных средств.