



ИМИСП Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента

Управленческий учет (БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ)

**БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
ВЫСШЕГО КАЧЕСТВА**



И М И С П | **Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента**

Бондаревская Е.Н.

Управленческий учет (БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ)

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2008**

Серия учебно-методических пособий Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента

*Печатается по решению Ученого Совета Санкт-Петербургского
Международного Института Менеджмента*

Б811 Е.Н.Бондаревская
Управленческий учет (бюджетирование и контроль). Учебное пособие – СПб.:
Изд-во ИМИСП, 2008. – 165 с.

Настоящее пособие предназначено для слушателей программ дополнительного образования, прежде всего программ МВА. В пособии раскрываются основные концепции и модели, используемые компаниями в рамках процедур формирования бюджетов как на уровне центров ответственности (бизнес единиц), так и в обще-корпоративных масштабах. Существенное внимание отводится инструментам оперативного финансового менеджмента, управления оборотными средствами (запасами, дебиторами, потоками денежной наличности) и адекватными источниками финансирования деятельности компании в краткосрочной перспективе.

Оглавление

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ	7
1.1. НЕОБХОДИМОСТЬ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ	7
1.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА	9
1.3. КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА?	12
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	15
2.1. ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?	16
2.1.1. <i>Прогнозирование</i>	16
2.1.2. <i>Планирование</i>	16
2.2. ЧТО ТАКОЕ БЮДЖЕТ?	17
2.3. ЧТО ТАКОЕ ЛИМИТИРУЮЩИЙ ФАКТОР?	19
2.4. ЧТО ТАКОЕ ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ?	20
2.5. КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ?	22
2.5.1. <i>Приоритеты для различных характеристик внешнего окружения и стратегий развития бизнеса</i>	22
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКАМИ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ	25
3.1. ВАЖНОСТЬ ПОТОКОВ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ	25
3.2. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРИБЫЛЬЮ И ПРИРОСТОМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	28
3.2.1. <i>Временные лаги (различия периодов)</i>	28
3.2.2. <i>Влияние амортизации</i>	28
3.2.3. <i>Бухгалтерские проводки</i>	28
3.2.4. <i>Изменение потребности в оборотном (работающем) капитале</i>	29
3.3. ИСТОЧНИКИ УВЕЛИЧЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	29
3.3.1. <i>Денежная прибыль</i>	29
3.3.2. <i>Превращение оборотных активов в денежные средства</i>	29
3.3.3. <i>Дебиторы</i>	30
3.3.4. <i>Кредиторы</i>	46
3.3.5. <i>Запасы</i>	46
3.3.6. <i>Превращение излишних основных средств в денежную наличность</i>	52
ГЛАВА 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ	53
4.1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ	54
4.2. ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТОВ: ОТ ПРОГРАММЫ К БЮДЖЕТУ	58
4.3. БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ	59
4.3.1. <i>Прогнозы</i>	59
4.3.2. <i>Стратегии</i>	59
4.3.3. <i>Операционные планы (программы)</i>	60
4.3.4. <i>Бюджеты</i>	60
4.4. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТОВ	61
ГЛАВА 5. ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. КООРДИНАЦИЯ ЧАСТНЫХ БЮДЖЕТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (MASTER BUDGET)	65
5.1. КООРДИНАЦИЯ ЧАСТНЫХ БЮДЖЕТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (MASTER BUDGET)	69
5.1.1. <i>Прогноз реализации и бюджет продаж</i>	70
5.1.2. <i>Производственный бюджет (производственная программа)</i>	71
5.1.3. <i>Бюджет административных и общефирменных расходов</i>	73
5.1.4. <i>Функциональные бюджеты</i>	73

5.1.5. Бюджет капитальных вложений	74
5.2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ	76
5.3. ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНОГО (МАСТЕР-, СВОДНОГО) БЮДЖЕТА	76
5.4. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА	79
5.5. ПРИМЕР ГИБКОГО БЮДЖЕТА	83
5.6. ОРГАНИЗАЦИЯ (РЕГЛАМЕНТЫ) БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	83
5.7. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ТВОРЧЕСТВО И БИЗНЕС-КУЛЬТУРА	86
5.8. ЗАДАНИЕ	87
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	89
6.1. ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	91
6.2. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	97
ГЛАВА 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ..	99
7.1. РАЗРАБОТКА ИЗМЕРИТЕЛЕЙ, ОСНОВАННЫХ НА ДАННЫХ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА	100
7.2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ПРИБЫЛИ	101
7.3. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ	105
7.4. КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВЕЛИЧИНА ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ РАСЧЕТА ROI?	107
7.5. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СПОСОБЫ ОЦЕНКИ АКТИВОВ	108
7.5.1. Основные активы: первоначальная или остаточная стоимость?	108
7.5.2. Учет общего уровня инфляции - <i>General price-level adjustments</i>	108
7.5.3. Текущая стоимость - <i>Current cost</i>	109
7.5.4. Приведенная стоимость (ценность) - <i>Present value</i>	109
7.6. НЕФИНАНСОВЫЕ ИЗМЕРИТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	110
7.6.1. Восприятие и отношение менеджеров	110
7.6.2. Подходы к управлению и разделению общих накладных расходов	111
7.7. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ EVA™	111
ГЛАВА 8. ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ	123
8.1. ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ ПРИМЕНЕНИЯ ТРАНСФЕРТНЫХ ЦЕН	124
8.1.1. Возможный конфликт целей подразделений	126
8.2. ДОГОВОРНЫЕ ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ	126
8.2.1. Обзор практики зарубежных компаний	127
8.3. ИЛЛЮСТРАЦИЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ	127
ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ	131
9.1. КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЯ	131
9.2. НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ КОНТРОЛЯ	131
9.2.1. Отчеты высшему руководству	134
9.2.2. Отчеты руководству отделений или служб	134
9.3. ГОДОВЫЕ БЮДЖЕТЫ, НЕПРЕРЫВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗЫ	136
9.3.1. Учет затрат по методу нормативов - <i>Standard costing</i>	136
9.3.2. Основные отклонения по затратам	138
9.4. ЧТО ТАКОЕ УЧЕТ И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ?	139
9.4.1. Как бюджетирование связано с учетом отклонений?	140
9.4.2. Что происходит, если параметры, положенные в основу бюджета, изменяются? ...	140
9.4.3. Что такое гибкое бюджетирование?	142
9.4.4. Другие проблемы	142
ГЛАВА 10. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	145
10.1. ОПЕРАЦИОННЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ	147
10.2. КОЭФФИЦИЕНТЫ РАБОТАЮЩЕГО (ОБОРОТНОГО) КАПИТАЛА	148
10.2.1. Коэффициент оборачиваемости запаса	148

10.2.2. Оборачиваемость дебиторской задолженности	148
10.2.3. Отношение оборотного капитала к объему реализации	148
10.3. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ	149
10.3.1. Коэффициенты задолженности (платежеспособности)	149
10.3.2. Коэффициенты ликвидности - <i>Liquidity ratios</i>	150
10.4. МОДЕЛЬ «ОБЕСПЕЧЕННЫЕ ТЕМПЫ РОСТА»	151
10.5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - KPI	152
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	157
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	159

ГЛАВА 1.

ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Структура управления финансами: финансовый менеджмент, управленческий учет, бухгалтерский учет. Пользователи, предмет учета, технология, временная направленность. Управленческий учет как система внутренней отчетности. Управленческий учет как основа для принятия решений. Место бюджетирования в системе управленческого учета. Преимущества и ограничения бюджетирования.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Рассмотреть необходимость создания системы учета альтернативной традиционной бухгалтерской. Определить роль и место бюджетирования в системе управления финансами предприятия.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Система управления финансами ⇒ Основная задача финансового и управленческого учета в компании ⇒ Недостатки традиционной системы учета ⇒ Альтернативный подход к учету ⇒ Бюджетирование как инструмент и технология управления.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Учет. Традиционный и управленческий подходы в формировании системы управления финансами предприятия. Бухгалтерский учет. Управленческий учет. Учет затрат. Бюджетирование и контроль. Финансовый менеджмент. Внутренняя отчетность. Основы системы управленческого учета. Релевантность и гибкость информации управленческого учета. Учет затрат: поддерживаемые решения. Учет затрат: поддерживаемые процедуры планирования и контроля. Функции бюджетирования.

1.1. Необходимость альтернативной системы учета и контроля

Эффективное управление деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб. В настоящее время немногие российские организации имеют таким образом поставленный бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа. На сегодняшний день только банки по требованию Центробанка РФ в целях контроля за их надежностью и ликвидностью сводят баланс ежедневно.

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения. К сожалению, принимаемые руководством решения по развитию и организации производства не обосновываются соответствующими расчетами и, как правило, носят интуитивный характер.

Информация, необходимая для оперативного управления предприятием, содержится в системе управленческого учета, который считают одним из перспективных направлений бухгалтерской практики.

Управленческий учет представляет собой важную область знаний для каждого, кто планирует сделать карьеру в мире бизнеса. Значение его состоит в том, что анализ затрат представляет собой основную систему коммуникаций внутри предприятия. Планирование и контроль жизненно необходимы, как для предпринимательских, так и для бюджетных организаций. В каждом виде бизнеса нужно управлять финансовыми и людскими ресурсами, а управленческий учет обеспечивает для этого необходимый механизм.

Управленческий учет – это информационная система, основанная на данных первичного учета, обеспечивающая информацией руководителей разных уровней управления для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью структурных подразделений и предприятия в целом.

Управленческий учет отличается от обыкновенного бухгалтерского учета прежде всего тем, что его данные предназначены не для внешних пользователей, а для внутреннего «употребления». Цель управленческого учета – помочь руководителю принимать правильные решения. Управленческий учет – это не что иное, как система информационной поддержки управления.

Системы управления постоянно разрастаются, усложняются и в конце концов сами становятся неуправляемыми. Чтобы скоординировать деятельность по управлению предприятием потребовалась особая система «Управление управлением» – система управленческого учета. В огромном потоке сведений найти действительно нужную информацию чрезвычайно трудно. Для поиска и обработки информации требуется особая система управленческого учета.

Курс управленческого учета позволит понять:

- как устроена экономическая система предприятия;
- как при помощи финансовой отчетности – баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о денежных потоках – осмыслить протекающие в этой системе процессы;
- установить (выявить) преимущества и недостатки различных методов определения себестоимости – с полным распределением накладных затрат, на основе маржинального подхода (имеющего неосценимые преимущества с точки зрения текущего управления затратами) либо по методу по-операционного учета (новый, но все более распространенный подход - ABC).

И самое главное, курс управленческого учета позволяет понять:

- как использовать результаты расчетов для принятия управленческих решений;
- как выбрать тот метод, который наилучшим образом подходит для конкретной ситуации;
- какие бывают затраты и как на них можно воздействовать;
- понять зависимости между затратами, объемом выпуска и прибылью;
- установить как те или иные управленческие решения (например, о цене, объеме и структуре выпуска) отразятся на затратах и прибыли предприятия.

Задачами курса управленческого учета являются:

- объяснить приемы расчета тех или иных показателей,
- показать, какая информация действительно необходима, и как ее использовать для эффективного управления бизнесом;
- научить, как использовать информацию управленческого учета в повседневной деятельности руководителя.

Из всего этого можно определить, что управленческий учет – это предоставление менеджерам финансовой помощи с целью помочь им в ключевых сферах:

- ✓ планирования;
- ✓ контроля и анализа результатов;
- ✓ принятия решений.

Управленческий учет можно определить и как «привлечение внимания» менеджера к тем ситуациям (областям), которые требуют корректировки. При этом должны соблюдаться три главных критерия финансовых отчетов:

1. Форма, которая должна быть такой, чтобы она воспринималась получателем.
2. Периодичность, то есть информация, должна предоставляться по мере необходимости с учетом запросов пользователей.
3. Точность. При этом важно, эта информация с одной стороны поступала оперативно, то есть сразу после события, и с другой стороны, чтобы стоимость такой полной финансовой информации не превышала эффекта от ее использования.

1.2. Управленческий учет как элемент системы бухгалтерского учета

Цели изучения управленческого учета. Современный бухгалтерский управленческий учет можно определить как вид деятельности в рамках одной организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций.

Значение этой дисциплины заключается в том, что она позволяет системно рассмотреть внутри предприятия вопросы оперативного планирования, контроля и учета отдельных объектов и видов деятельности. Основным критерием эффективности системы является рациональное управление материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Необходимый для этого механизм обеспечивает управленческий учет. Менеджер несет ответственность за достижение целей, поставленных ему администрацией или учредителями предприятия. Результаты деятельности менеджера во многом зависят от информации, которая используется им для планирования, контроля, регулирования управленческой деятельности и принятия решений. Управленческий учет, с одной стороны, является средством обработки первичных документов и группировки экономической информации, а с другой – участник и исполнитель управленческой политики фирмы. При этом управленческий учет решает две основные задачи:

1. сбор и обобщение информации для лиц, принимающих решения;
2. формирование и сохранение справочной информации разного назначения для планирования, прогноза, принятия решений, контроля.

Таким образом, сущность управленческого учета можно определить как интегрированную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая предоставляет информацию для принятия управленческих решений. Управленческий учет связывает на практике процесс управления с учетным процессом.

Целями изучения управленческого учета являются получение и усвоение необходимых знаний в этой области для того, чтобы:

1. организовать систему сбора, классификации и представления информации;
2. обеспечить контроль посредством количественного сопоставления фактических результатов с расчетными данными;
3. оказывать помощь в принятии управленческих решений, в анализе, планировании и прогнозировании деятельности;
4. анализировать и оценивать альтернативные направления развития предприятия.



Примечание

Управленческий учет обязательно должен фокусировать внимание на будущем с тем, чтобы внести своевременную корректировку в оперативные и стратегические планы развития предприятия.

Финансовый учет готовит информацию для внутренних и внешних пользователей. Большой объем первичной информации не позволяет менеджерам полностью ее осмыслить, проанализировать и использовать в своей работе. Они должны при выполнении своих обязанностей оперировать краткими обзорами и по-другому сгруппированной информацией. Специально подготовленная для руководителей различного уровня учетная информация называется управленческой учетной информацией.

Управленческий учет использует оперативную информацию независимо от ее количественного измерения. Например, отзывы покупателей о качестве продукции. Большая часть первичной информации не удовлетворяет запросы руководителей. Так, главного конструктора не интересует, сколько заработал сегодня рабочий механического цеха. Ему необходимы такие итоговые данные, как полностью или нет, удовлетворена его заявка на материалы, какая сумма выделена бюджетом предприятия на работы по изменению конструкции изделия или освоение новых видов продукции. Следовательно, в работе менеджерами используется как детализированная, так и итоговая информация.

Сравнительная характеристика систем управленческого и финансового учета. Управленческий учет как часть бухгалтерского учета имеет с финансовым учетом как взаимосвязи, так и определенные различия.

Взаимосвязь управленческого и финансового учета достигается на основе:

- преемственности и комплексного использования первичной информации;
- единства норм и нормативов;
- единства нормативно-справочной информации в целом;
- дополнения одного вида учета другим;
- взаимопроникновения методов.

Оба вида учета выполняют регулирующую роль и несут в себе элементы регулирующей системы при выполнении функций наблюдения, измерения различных характеристик производства, обработки информации по данным первичной документации.

Различия управленческого и финансового учета:

1. Степень регламентации. Ведение финансового учета является обязательным для каждого предприятия. Регламентируются формы отчетности и их содержание, порядок расчета показателей.

2. Точность информации. Требования к точности в управленческом учете ослаблены в сторону ускорения получения информации. Финансовый учет базируется на точности информации.
3. Масштабы информации. Финансовые отчеты обобщают информацию о деятельности всего предприятия. Управленческий учет может ограничиться информацией по подразделениям предприятия, отдельным изделиям, видам деятельности, центрам ответственности.
4. Цель учета. Назначение финансового учета - составление финансовой отчетности для внешних пользователей информации. Управленческий учет обеспечивает сбор и обработку информации в целях планирования, управления и контроля.
5. Пользователи информации. Потребителями финансовой информации являются акционеры, кредиторы, налоговые органы, внебюджетные фонды. Пользователями информации управленческого учета являются управленцы разных уровней.
6. Принципы учета. Финансовый учет строится в соответствии с общепринятыми нормами и стандартами бухгалтерского учета. Этот принцип позволяет внешним пользователям информации проводить сравнения, определяет достоверность информации. Основным принципом работы управленческого аппарата организации состоит в выборе тех правил, приемов, которые приносят пользу и являются полезными при принятии управленческих решений.
7. Структура учета зависит от использования базисных установок. Финансовый учет применяет следующее базисное равенство: активы равны обязательствам плюс собственный капитал. Управленческий учет не имеет единого равенства. Его структура определена тремя видами объектов: доходы, издержки, активы. Любая система управленческого учета оперирует этими понятиями в учете полной себестоимости, дифференцированном учете, учете по центрам ответственности.
8. По времени совершения. Информация финансовых отчетов показывает результат свершившихся фактов и хозяйственных операций за определенный период времени. Информация финансового учета используется управленческим учетом при планировании и прогнозировании. В структуру управленческого учета кроме того попадает информация, обращенная и к будущему. Цель финансового учета - показать "как это было", а управленческого - "как это должно быть". При этом наибольшее внимание уделяется оценкам будущих периодов.
9. Формы выражения информации. Конечным продуктом финансового учета являются финансовые документы, которые составляются в денежном выражении. Хозяйственные операции уже совершены и объективно измерены в денежных единицах соответствующего периода на счетах бухгалтерского учета. Сальдо всех счетов, включенных в главную книгу, показывают в финансовой отчетности. Управленческий учет скорее всего является средством, чем продуктом. В нем в качестве основы для анализа фигурируют такие понятия, как норма-час, трудовой час, натуральные измерители объема производства и прочие. При выборе измерителя руководствуются также принципом его полезности в данной ситуации.
10. Частота подачи информации. Для внешних потребителей информации финансовые отчеты подготавливаются на регулярной основе: ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. По итогам года составляют полный финансовый отчет. Менее детальные отчеты составляются по итогам квартала. По итогам месяца составляются отдельные расчеты. В отличие от финансового учета, в управленческом учете отчеты могут составляться как на регулярной основе, так и по запросу. Например, внутренняя отчетность об использовании материалов составляется ежемесячно: результаты раскрытия материалов отражаются в картах раскрытия по каждой партии раскраиваемого материала, то есть практиче-

ски раз в смену; по запросу могут быть составлены документы на расход особо дефицитных материалов. Частота подачи информации зависит от требований пользователя и должна подготавливаться в нужное для него время. Поэтому часть информации собирается и обрабатывается немедленно.

11. Сроки предоставления информации пользователям регламентируются в финансовом учете и устанавливаются администрацией для управленческих отчетов. Отчеты по управленческому учету могут составляться ежедневно, еженедельно, ежемесячно, так как содержат информацию, требующую немедленных действий.
12. Степень ответственности. Данные управленческого учета не предназначены для широкой общественности и зачастую приблизительны. Поэтому за решения, которые администрацией были признаны неправильными, ответственность несет менеджер.

1.3. Каковы основные функции управленческого учета?

По мере совершенствования управления производством, управленческий учет, как часть системы менеджмента, становился все более сложным. Расширение и углубление основных функций управления, таких как планирование, координация, организация, стимулирование, учет, анализ и контроль видоизменили требования, предъявляемые к бухгалтеру. Бухгалтер не только должен собирать, регистрировать, обрабатывать и хранить информацию, но и уметь ее оценивать и анализировать, чтобы понять, что скрывается за цифрами. Бухгалтеры готовят отчеты о движении денежных средств, калькуляции себестоимости продукции, формировании и использовании собственного и заемного капитала. Однако, для принятия управленческих решений, направленных в будущее требуется не просто информация, а данные по результатам анализа. Поэтому бухгалтер должен уметь анализировать необходимую информацию. В этих условиях для принятия оптимальных управленческих решений существенно возрастает роль бухгалтера-аналитика. Чтобы обеспечить развитие и совершенствование деятельности предприятия работа бухгалтера должна быть направлена на выяснение того, **что следовало бы сделать**, вместо того, **что сделано**. Система получения финансовой информации должна показывать, эффективно ли, решена поставленная задача.

Идентифицированные экономические события, то есть хозяйственные операции, в системе бухгалтерского учета измеряются в денежных единицах. Будучи однажды измеренными, события регистрируются. Их совокупность есть не что иное, как непрерывная история финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Регистрация состоит в строгом и систематическом ведении хронологического дневника этих измеренных событий. Во время регистрации бухгалтер также классифицирует и суммирует хозяйственные события.

Весь процесс идентификации, измерения и регистрации не имеет смысла, если информация не доводится в той или иной форме до заинтересованных лиц (пользователей). Информация доводится путем подготовки и распространения бухгалтерских отчетов. Самые общие бухгалтерские отчеты называются финансовой отчетностью. Чтобы придать сообщаемой финансовой информации смысл, бухгалтеры периодически готовят и передают зарегистрированные данные в стандартизованном виде.

Жизненно важным элементом коммуникационного процесса является способность бухгалтера интерпретировать доводимую информацию и нести ответственность за это. Интерпретация включает в себя анализ и объяснение полезности, смысла и ограничения отчетных данных. Финансовые показатели, тренды и взаимосвязи доводятся до пользователей финансовых отчетов через показатели, процентные соотношения, графики и схемы.

Решения принимаются не только администрацией, руководством предприятия, но и другими пользователями экономической информации. Назовем их партнерскими группами предприятия. Без деятельности этих групп пользователей хозяйственная деятельность предприятия невозможна. Бухгалтерский учет должен быть чувствителен к нуждам пользователей учетной информации.

Функционирование системы управленческого учета определяется организационной структурой управления. Производственная бухгалтерия является системой внутренней отчетности структурных подразделений. Учет затрат на производство строится по центрам ответственности. Это дает информацию руководителю об эффективности специализации, подчиненности, разделении полномочий.

Процесс стимулирования является средством мотивации участников производственного процесса. Решение о стимулировании принимаются на основе бюджетов и отчетов об их выполнении. Бюджеты содержат сбалансированные плановые показатели и ориентируют менеджеров на выполнение конечной цели предприятия. Исполнительные отчеты мотивируют обоснованность корректировки фактических результатов по отношению к запланированным и стимулируют персонал к принятию мер по устранению отклонений. Внутренняя отчетность создает основу для повышения эффективности системы контроля и регулирования, осуществляемой менеджерами.

Таким образом, управленческий учет способствует процессу обмена информацией с целью координации действий различных структурных подразделений. Исполнительные сметы и отчеты представляют любому менеджеру информацию для анализа и оценки своих действий и разработки мер по устранению неэффективности управления.

Одной из главных функций выполняемых управленческим учетом в системе управления является информационная функция. Данные управленческого учета являются источником фактической информации структурным подразделениям.

Следующая функция управленческого учета - контрольная. Качественная учетная информация позволяет осуществлять контроль на разных стадиях производства. Контроль осуществляется по таким направлениям, как выполнение планов по объему производства продукции, рациональное и эффективное использование всех видов ресурсов, формирование фактических затрат и калькулирование себестоимости реализованной продукции, соблюдение норм и нормативов в производственном процессе и другим.

Аналитическая функция управленческого учета тесно связана с информационной. Реализация этой функции позволяет осуществлять анализ по всем производственным объектам и направлениям деятельности предприятия. При этом анализируется использование всех видов ресурсов, отклонения фактических данных от плановых, выявляются факторы, повлиявшие на отклонения показателей.

Итак, управленческий учет:

- служит основой для обоснования, принятия, мониторинга и оценки результатов управленческих решений;
- инструмент прогнозирования наиболее вероятного развития внешнего окружения;
- инструмент целеполагания для компании и ее сегментов на краткосрочную и долгосрочную перспективу;

- поддерживает процесс планирования мероприятий в области продаж, производства, закупок, НИОКР, капиталовложений и т.п., необходимых для достижения поставленных целей;
- разрабатывает бюджеты мероприятий и определение сегментов организации, ответственных за них;
- обеспечивает контроль за фактическими результатами против поставленных целей и утвержденных бюджетов, анализ отклонений;
- способствует координации деятельности сегментов бизнеса по достижению поставленных целей;
- предполагает соответствующую мотивацию менеджеров компании на достижение общефирменных целей.

По мнению отечественных экспертов, постановка управленческого учета и регулярного финансового менеджмента (бюджетирования) на предприятии обеспечивает ему неоспоримые конкурентные преимущества, поскольку это:

- существенно повышает управляемость фирмы и "прозрачность" всех ее элементов;
- делает предсказуемым финансовое состояние фирмы;
- уменьшает время реагирования на меняющиеся требования рынка и внешние обстоятельства;
- существенно снижает расходы на аудит и консалтинг;
- позволяет двигаться дальше даже в случае ухода ключевых сотрудников;
- высвобождает руководство от решения рутинных текущих проблем и позволяет им сосредоточиться на решении стратегических задач;
- позволяет полнее задействовать простаивающие ранее активы, принимать обоснованные решения о начале нового бизнеса или реструктуризации старого;
- приносит заметный экономический эффект (в среднем, по оценкам, эквивалентный увеличению оборота на 10-30%) за счет введения бюджетирования доходов и расходов, а также движения денежных средств - через 2-3 месяца.

ГЛАВА 2.

ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Прогнозирование, целеполагание, планирование и бюджетирование как элементы управления бизнесом. Учет влияния внешней среды. Постановка целей и аудит ресурсообеспеченности их достижения. Бюджет как финансовый срез планов компании. Технологии бюджетирования. Уровни бюджетирования. Бюджеты центров ответственности и главный (сводный) бюджет компании. Приоритеты финансового менеджмента в коротком периоде.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Сформировать представление о логике и цепочке процедур, связанных с проектированием компании своего будущего финансового состояния. Сориентироваться в применении различных технологий бюджетирования, их релевантностью обстоятельствам. Определить элементы каскадирующей системы бюджетирования. Различать понятия доходность (рентабельность) и ликвидность бизнеса.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Влияние внешней среды и ее прогнозирование ⇒ Целеполагание и принципы эффективного формирования системы целей ⇒ Планирование мероприятий по достижению поставленных целей и монетарное измерение затрат и ожидаемых результатов на локальном уровне (для центров ответственности) и в масштабах всей компании ⇒ Цикл управления (принятие решений, планирование, мониторинг, контроль результатов, корректировка) Технологии подготовки бюджетов ⇒ Расчет прибыли и денежного потока.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Прогнозирование. Целеполагание. Планирование. Бюджетирование. Приростной и «бюджет с нуля». Гибкое бюджетирование. Лимитирующий фактор. Центры ответственности. Центры затрат, центры дохода, центры прибыли, центры инвестиций. Рентабельность (доходность). Ликвидность. Прибыль. Денежный поток.

Менеджеры предприятий действуют в постоянно меняющейся бизнес-среде как внутри компании, так и за ее пределами. Для того, чтобы выжить, предприятия сами должны постоянно находиться в состоянии изменений. Способность критически оценивать ранее принятые решения, адекватно реагировать на текущую ситуацию и прогнозировать тенденции развития являются критическими факторами успеха бизнеса.

В действительности предприятия оперируют в условиях, когда некоторые параметры находятся под их контролем, а какие-то - вне его. Например, компания может в значительной степени контролировать цены на свою продукцию, а цены на покупные материалы и комплектующие практически не контролируемы. Если предприятие хочет преуспеть и получить прибыль, руководство должно быть уверено, что контролируемые параметры деятельности действительно формируются, исходя из интересов фирмы.

Менеджменту традиционно приписывается пять основных функций: планирование, организация, контроль, коммуникации и мотивация. В рамках данного курса подробно исследуются две из указанных функций: **планирование и контроль**.

2.1. Что такое планирование?

Определяя сущность планирования, мы будем различать:

2.1.1. Прогнозирование

Определение факторов и количественная оценка степени их влияния на предприятие, предпосылка планирования. Прогноз и план различаются. Если прогноз представляет собой пассивное отражение наиболее вероятных событий будущего, на которые компания не оказывает существенного воздействия, то план представляет собой внутренний закон компании, своеобразное обязательство, взятое компанией на себя, включающий комплекс необходимых мероприятий с денежными измерениями затрат и результатов. «Связующим» элементом между прогнозированием и планированием является процесс целеполагания. Таким образом, план и бюджет представляют собой результат конкретизации и формализации намерений компании с учетом прогнозируемых обстоятельств внешнего окружения.

2.1.2. Планирование

Планирование представляет собой основополагающую функцию менеджмента, его качество предопределяет успех всей деятельности. Планирование может быть определено как творческий процесс, предшествующий действиям, и заключается оно в принятии решений относительно будущего.

Функцией планирования является улучшение качества принимаемых решений посредством тщательного анализа всех релевантных факторов и обеспечением соответствия принимаемых решений рациональной стратегии развития предприятия. Принимаемые на каждом этапе планирования решения чрезвычайно важны и ключевые области могут быть обозначены как «**что** должно быть сделано, **когда** это должно быть сделано, **как** это будет делаться и **кто** должен это сделать».

Формулирование целей, оценка альтернативных стратегий, тактики и действий для их достижения – вот необходимые «связующие» процессы, позволяющие перейти от вероятностных прогнозов к императивному планированию. Выработка системы целей (целеполагание) должна быть ориентирована на формирование комплекса «умных» целей.¹

Необходимо различать долгосрочное (стратегическое) и оперативное планирование, обычно охватывающее период одного года. В свою очередь, долгосрочное планирование, помимо стратегического вектора, может осуществляться в форме т.н. проектного (инвестиционного) планирования: последнее сопровождает долгосрочное планирование и включает в себя разработку планов капитальных вложений, необходимых для достижения долгосрочных целей;

Краткосрочное (оперативное) планирование, которое превращает долгосрочный план в оперативные действия, собственно и является предметом подробного исследования в этой книге.

¹ Известная аббревиатура SMART («умный», англ.) применительно к постановке целей диктует необходимость разработки конкретных, измеримых, достижимых, взаимосвязанных и определенных во времени целей.

2.2. Что такое бюджет?

План, выраженный в денежной форме. Подготавливается и утверждается перед началом очередного бюджетного периода и определяет плановый доход, величину затрат и необходимого финансирования.

Бюджет может формироваться, отражая только приростные величины в сравнении с бюджетом или фактическими результатами предыдущего периода (с поправкой на инфляцию и планируемые темпы роста бизнеса). Эта технология бюджетирования отражает идеологию «как есть» и учитывает исключительно количественные изменения параметров деятельности компании.

Альтернативный подход к бюджетированию предполагает формирование бюджета "с нуля" – ZBB (zero-based budgeting) – когда все доходы и затраты должны быть обоснованы на предмет их целесообразности и эффективности. Прошлые достижения признаются как прошлые. Этот подход к бюджетному процессу позволяет более тщательно и обоснованно учесть все качественные подвижки и изменения, для которых бизнес «созрел».

Бюджет представляет собой финансовое выражение плана, разрабатываемого, исходя из текущей ситуации. Процесс бюджетирования держит в фокусе краткосрочную перспективу, обычно - ближайший год с пошаговой разбивкой, и отражает те мероприятия, которые руководство должно осуществить в течение планового периода для достижения целей компании.

Если целью компании является как минимум выживание, бюджет должен отражать соответствующие финансовые цели - генерирование достаточного объема денежной наличности.

В 1996 г. российский Минфин, уступая требованиям Мирового банка, ввел новую форму финансовой отчетности - Отчет о движении денежных средств -, внешне схожую с мировыми стандартами, но призванную в первую очередь контролировать налогооблагаемую базу предприятия.

В отечественных компаниях, где налажен финансовый менеджмент, фактически формируются два отчета о движении денежных средств (условно назовем их внешним и внутренним). Информационные возможности первого ограничены планом счетов и сроками составления баланса (раз в квартал), но внутренний отчет возникает из бюджета движения денежных средств компании и может иметь ту степень детализации и тот временной регламент, которые заложены в бюджетирование.

Внутренний отчет о денежных потоках - "финансовый микроскоп" с регулируемой степенью разрешения, он является стартовым, базовым инструментом везде, где речь идет об оперативном финансовом контроле. В отличие от внешнего отчета принципы построения внутреннего отчета целиком определяются самим предприятием, - т.е. прежде всего удовлетворяют информационным потребностям руководства.

Однако, для генерирования денежной наличности компания, в долгосрочном плане, должна приносить прибыль.

Это означает, что компания не может генерировать денежных средств, если она не приносит прибыли.

Для выживания в краткосрочном периоде компания должна убедиться, что генерирует достаточно денежных средств, а в долгосрочном аспекте позитивный денежный

поток зависит от уровня рентабельности. Бюджет должен, таким образом, отражать как ликвидность, так и доходность бизнеса.

Если техника точного счета денег с использованием бюджета движения денежных средств и управление платежеспособностью является относительно несложной задачей, точный *расчет прибыли* для целей управления практически невозможен и речь, как правило, идет о большей или меньшей степени самообмана руководителей в этом вопросе. Есть масса вариантов расчета прибыли и нужно для каждого типа управленческого решений выбрать именно тот, который оптимален.

Чтобы данные двух бюджетов были сопоставимы, необходимо задать им одинаковый временной регламент.

Коротко суммируем основные причины, по которым компании должны формировать бюджет. Бюджетирование осуществляется, поскольку обеспечивает:

- содействие **планированию** деятельности в течение года;
- необходимость **координации** деятельности различных составных частей организации и достижения гармонии их друг с другом;
- необходимость доводить планы до сведения менеджеров центров ответственности (**коммуникации**);
- **мотивировать** менеджеров на достижение поставленных целей организации;
- **контролировать** деятельность;
- **оценивать** результаты деятельности менеджеров.

Обычно принципиальные решения принимаются еще на этапе разработки долгосрочных планов. Однако, в процессе ежегодного формирования бюджета эти планы уточняются, поскольку менеджеры должны разработать планы и бюджеты конкретных мероприятий для реализации долгосрочных планов.

Процесс бюджетирования чрезвычайно важен, т.к. менеджеры планируют будущие действия, имея в виду те ресурсы, которые необходимо задействовать для реализации поставленных целей. Менеджеры пытаются учесть все ожидаемые изменения в бизнес-окружении и спланировать действия для адекватной реакции на эти изменения.

Бюджет служит средством координации планов и действий различных составных частей организации. Без такого инструмента менеджеры изолированно могут принимать решения, полагая, что они действуют, исходя из интересов организации. Возьмем в качестве примера менеджера по маркетингу, который стремится обеспечить рост продаж за пределы производственных возможностей предприятия, это неизбежно приведет к неэффективному использованию ресурсов. Бюджет побуждает менеджеров координировать деятельность с другими подразделениями, устранять возникающие конфликты.

Для эффективного функционирования организации в ней должны быть установлены определенные каналы коммуникации, так чтобы все составные части имели бы полное представление о планах, политике, ограничениях, которым организация следует. Каждый сотрудник организации должен ясно осознавать свою роль в выполнении годового бюджета. Кроме того, сотрудники должны нести ответственность за выполнение бюджета в рамках своей компетенции и ответственности.

Бюджет обеспечивает мотивацию менеджеров на достижение целей организации. В результате, бюджет становится нормативом (стандартом), к исполнению которого менеджеры будут стремиться.

Еще одним аспектом бюджетирования является то, что бюджет помогает контролировать и оценивать результаты деятельности подразделений компании. Важным моментом является то, что фактические результаты сопоставляются с бюджетными параметрами. Посредством таких сопоставлений менеджеры определяют элементы затрат, не соответствующие исходному плану. Однако, немного пользы от простого сравнения фактических результатов с параметрами бюджета, если менеджеры не исследуют, почему возникли отклонения и какие меры могут быть предприняты для исключения их в будущем.

Прежде чем характеризовать процесс бюджетирования в деталях, введем еще два важных понятия из области текущего планирования:

1. Лимитирующий фактор.
2. Центр ответственности.

2.3. Что такое лимитирующий фактор?

Первый этап процесса бюджетирования заключается в определении "ключевых факторов" или ограничений, которые определяют границы бюджета - то, что называется "**лимитирующим фактором**".

Лимитирующие факторы могут быть сгруппированы в две категории:

- Внешние факторы, не контролируемые компанией.
- Внутренние факторы, в значительной степени контролируемые компанией.

Лимитирующие факторы, относящиеся к категории внешних, требуют от менеджеров в известной степени субъективной (экспертной) оценки. Менеджеры должны оценить влияние таких факторов, как:

- Объем рыночного спроса.
- Сырье и материалы.
- Редкие и специализированные виды оборудования.
- Квалифицированный персонал.
- Ожидаемый уровень инфляции.
- Экономическая, политическая ситуация в стране и, возможно, в мире.

Прогнозирование в отношении внешних факторов является непростой задачей и часто имеет смысл обращение в специализированные аналитические и прогностические организации за общей или специфической информацией.

Внутренние лимитирующие факторы:

- Производственные мощности компании.
- Производительность работников.
- Обеспеченность достаточным количеством денежных средств.

Лимитирующие факторы могут быть обнаружены путем систематического анализа сильных, слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, происходящих из внешнего окружения (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - так называемый 'SWOT' анализ).

Несмотря на то, что компания может эффективно использовать все возможности, задействовав все свои конкурентные преимущества (сильные стороны), любая компания, тем не менее, обнаружит некоторые ограничения в генерировании прибыли.

Проиллюстрируем понятие лимитирующего фактора примером.

Ниже следует предложение по бюджету небольшой производственной компании.

- *Директор по продажам прогнозирует реализацию 1,000 единиц, что по его убеждению соответствует производственным мощностям компании.*
- *Менеджер по производству разрабатывает производственную программу в соответствии с прогнозом реализации и передает эту информацию отделу закупок.*
- *Отдел закупок рассчитывает необходимое для выполнения производственной программы количество сырья и констатирует, что в течение бюджетного периода вероятен дефицит сырья. Другими словами, менеджер закупок не может гарантировать необходимые поставки материалов. Именно этот центр ответственности становится лимитирующим фактором и теперь ему необходимо информировать Производство и Продажи о максимальном объеме гарантированных поставок сырья.*
- *Производство и Продажи должны откорректировать свои бюджеты, принимая во внимание проблемы с поставками сырья; если не удастся найти альтернативный надежный источник поставок сырья.*

2.4. Что такое центр ответственности?

На предприятии управление делегировано ответственным менеджерам, подразделения или сегменты предприятия, возглавляемые ими, известны под названием центров ответственности. Эти сегменты могут формироваться вокруг производственной деятельности, продажи различных видов продукции предприятия на различных сегментах рынка, оказания услуг или осуществления управленческих функций. Для каждого из центров ответственности определяются бюджеты затрат и общая сумма представляет собой бюджет затрат по всему предприятию.

Таким образом, прежде чем начинать процесс бюджетирования, необходимо определить зоны ответственности отдельных менеджеров. В терминах бюджетирования эти зоны ответственности называются **центрами ответственности**.²

Центры ответственности могут быть разделены на четыре категории:

- *Центры доходов.*
- *Центры затрат.*
- *Центры прибыли.*
- *Центры инвестиций.*

В **центрах доходов/затрат** менеджер контролирует и отвечает либо за доходы, либо за затраты в конкретном сегменте организации. Его успех или неудача оценивается, исходя из степени выполнения бюджета, установленного в виде величины доходов или затрат.

В **центрах прибыли** менеджер контролирует как доходы, так и связанные с его генерированием затраты. Результат его работы может быть измерен или абсолютным размером прибыли, либо отношением прибыли к объему реализации. Одна из актуальнейших задач управленческого учета – определение и выбор из имеющихся альтернатив адекватного формата планирования и отчетности по прибыли для центра ответственности с учетом реального объема полномочий, реализуемых на его уровне.

² Отечественные консультанты иногда используют термин "центры финансового учета" для обозначения центров ответственности

Третий тип центров ответственности - **центры инвестиций**, предполагают контроль не только за затратами, выручкой и прибылью, но и инвестициями в оборудование и другие активы. Результаты деятельности могут быть оценены показателями доходности инвестиций или доходности применяемого капитала в соответствующем сегменте бизнеса - будь то компания или ее отделение.

Как правило, в крупной организации могут быть обнаружены все вышеперечисленные типы центров ответственности, соотносящиеся друг с другом по принципу организационной иерархии и «вложенности».

Принцип ответственности чрезвычайно важен для успеха процесса бюджетирования. Если менеджер несет ответственность, он должен принимать участие в разработке бюджета, обсуждении и постановке локальных целей в составе общекорпоративных. Менеджер, не приверженный поставленным перед ним целям, вряд ли будет мотивирован на их достижение. Во-вторых, структура бюджета должна разделять те компоненты затрат, в отношении которых менеджер осуществляет непосредственный контроль, и те, которые слабо или вообще не контролируются им. Учет по центрам ответственности основан на принципе ответственности только за те элементы затрат, в отношении которых менеджер центра ответственности оказывает существенное влияние.



Пример

Бюджет Отдела управления персоналом на XXXX год, \$

<i>Зарботная плата сотрудников отдела (основная + премии)</i>	<i>71,000</i>
<i>Доплаты за сверхурочную работу</i>	<i>2,000</i>
<i>Оплата внештатных сотрудников</i>	<i>7,500</i>
<i>Канцтовары, телефон, почта</i>	<i>6,700</i>
<i>Прочие затраты офиса</i>	<i>1,700</i>
<i>Доля общефирменных административных расходов:</i>	
<i>Аренда помещений офиса</i>	<i>21,000</i>
<i>Освещение, отопление</i>	<i>13,500</i>
<i>Компьютерные услуги</i>	<i>3,100</i>
	<i>126,500</i>

Например, затраты на аренду трудно отнести к категории контролируемых менеджером отдела по управлению персоналом, если только он не уполномочен вести переговоры с собственником помещений относительно уровня арендной платы. Однако, для эффективного управления центром ответственности менеджеру весьма полезно знать величину арендной платы - но не всегда для целей контроля. В действительности во многих организациях бюджеты подразделений не содержат доли общефирменных накладных затрат.

Затраты на оплату труда являются контролируемыми. Однако форма контроля - денежные выплаты или отработанные часы - будет зависеть от того, имеет ли менеджер полномочия определять ставки оплаты труда подчиненного ему персонала. Если таких полномочий нет, лучшей формой контроля этой статьи затрат будет показатель отработанных человеко-часов или лимит сверхурочных часов.



Примечание

Термин – бюджетный центр – часто используется для обозначения центра ответственности, результат дея–

тельности которого может быть измерен в той или иной форме.

2.5. Каковы основные проблемы управления финансами?

Они всегда касаются двух сторон финансовой результативности:

доходность (рентабельность)

Прибыль является мерилем успеха и основной целью для частного бизнеса, для предприятий, находящихся в государственной собственности, также действует стимул прибыли. Планирование и контроль доходности основаны на выявлении источников и факторов увеличения прибыли, также как и противодействующих факторов.

ликвидность (краткосрочная платежеспособность)

Ликвидность бизнеса, оцениваемая на ежедневной основе, является одним из ключевых факторов, предопределяющих успех или банкротство бизнеса: для достижения прибыли в целом за период, денежные потоки должны быть должным образом упорядочены. Управление ликвидностью означает определение потребности в средствах и источников удовлетворения этой потребности.

Эти две проблемы находятся в единстве, но и в известном противоречии:

Ликвидность (платежеспособность) бизнеса - один из самых ценных его активов, но с другой стороны, высокая доля денежной наличности в активах компании означает наличие упущенной выгоды - неполученной прибыли, которую эти средства могли бы принести при альтернативном использовании.

2.5.1. Приоритеты для различных характеристик внешнего окружения и стратегий развития бизнеса

Для определенных обстоятельств управление ликвидностью будет бесспорным приоритетом в сравнении с управлением доходностью:

- необходимость «простого» выживания в краткосрочном периоде;
- осуществление стратегии быстрого роста (экспансии);
- высоко-инфляционная экономика;
- высокий риск неплатежеспособности покупателей;
- резко выраженный сезонный характер продаж.

Вот некоторые из типичных обстоятельств, когда оперативный (текущий) финансовый менеджмент в компании должен строиться, исходя из первостепенности управления ликвидностью, а лишь затем – обеспечения приемлемой рентабельности бизнеса. Как мы видим, в перечне присутствуют достаточно часто встречающиеся обстоятельства, знакомые отечественным предприятиям отнюдь не понаслышке. Высокая степень актуальности управления платежами и поступлениями денежных средств (в сравнении с часто подчиненной задачей финансового менеджмента – управление прибылью и рентабельностью) – одна из современных аксиом управления финансами предприятия.

.

ГЛАВА 3.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКАМИ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Контроль денежных потоков как метод управления бизнесом. Элементы денежного потока. Перераспределение денежных потоков между бизнес-единицами компании. Управление поступлениями и платежами по основной деятельности компании. Кредитная политика как набор правил и процедур, направленных на обеспечение ликвидности и доходности бизнеса. Классификация (проблемных) активов по принципу ABC. Управление дебиторской задолженностью и запасами.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать комплекс инструментов управления ликвидностью бизнеса через эффективные модели и процедуры управления оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Раскрыть элементы кредитной политики компании. Сформировать представления о моделях и критериях оптимизации оборотных активов бизнеса, природу бизнеса и структуры затрат как повод для применения более точных методов учета. Показать роль ABC-анализа как инструмента организации политики управления оборотным капиталом компании.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Денежный поток как измеритель результатов деятельности ⇒ Структура денежного потока ⇒ Операционный денежный поток ⇒ Инвестиционный денежный поток ⇒ Финансовый денежный поток ⇒ Доноры и реципиенты денежной наличности в компании ⇒ Управление поступлениями и платежами ⇒ Кредитная политика компании ⇒ Факторы, влияющие на выбор условий расчетов с клиентами ⇒ Учет и классификация информации о дебиторах ⇒ Управление запасами ⇒ Модель «оптимальный размер заказа» ⇒ Расчеты с поставщиками и управление кредиторской задолженностью ⇒ ABC-анализ запасов и дебиторов.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Денежный поток. Структура денежного потока. Операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток. Доноры и реципиенты. Кредитная политика. Факторы, влияющие на выбор условий расчетов с клиентами. Учет и классификация информации о дебиторах. ABC-анализ. Модель «оптимальный размер заказа».

3.1. Важность потоков денежной наличности

Фокус на отчете о движении денежных средств ставит во главу угла вопрос - что важнее - прибыль или денежные средства? В периоды экономического роста компании увеличивают размеры прибыли, и доходность акций растет, тогда как в периоды спада те же организации полагают, что генерирование денежной наличности является более сложной и актуальной задачей. Повышенное внимание к отчету о движении денежных средств дает возможность аналитикам получить более достоверную картину о состоянии бизнеса, которую не в состоянии обеспечить отчет о прибылях и убытках.

Эффективно подготовленный отчет о движении денежных средств дает возможность узнать:

- является ли компания и отдельные сегменты ее бизнеса "генераторами" (донорами) денежной наличности, или "паразитами" (реципиентами);

- денежная наличность генерируется (поглощается) операционной, основной или непроизводственной - инвестиционной, финансовой деятельностью компании;
- каким образом компания возмещает дефицит денежных средств или использует их избыток;
- качество прибыли компании.

Если компания или отдельный ее сегмент в состоянии обеспечивать больший приток денежной наличности по сравнению с собственными нуждами, они представляют собой "генератор" денежной наличности ("cash generator"). Категория "паразит" ("cash sink") определяет бизнес, чьи денежные потребности превосходят возможности ее генерирования. Наконец, если притоки и оттоки денежных средств в общем компенсируются, бизнес обладает "нулевой ликвидностью" ("cash neutral").

Денежные средства, генерируемые или поглощаемые компанией, могут возникать в процессе ее операционной или иной (инвестиционной, финансовой) деятельности. Положение с ликвидностью как результат операционной деятельности может быть поправлено или усугублено за счет неоперационной деятельности. Так, приобретения активов отрицательно влияют на баланс денежных средств, тогда как их продажа обеспечивает дополнительные поступления денежных средств.

Формируя порядок планирования и отчетности по движению денежных средств компании, необходимо предусмотреть обязательное выделение *трех составляющих "пластов" движения денежных средств - по операционной, по инвестиционной и по финансовой деятельности.*

Операционная (основная) деятельность - деятельность по производству и реализации товаров, работ, услуг. **В поступления денежных средств** от покупателей и заказчиков включается выручка от реализации товаров, работ, услуг за вычетом увеличения дебиторской задолженности за товары, работы, услуги, по полученным векселям, взаимозачетам с дочерними предприятиями и прочими дебиторами. При получении бартера в счет оплаты выполненных работ или отгруженных товаров, лишь после его продажи за наличные соответствующие суммы будут учтены в поступлениях денежных средств.

К выбытиям от операционной деятельности относятся платежи поставщикам, подрядчикам и персоналу, отчисления от выручки - налог на добавленную стоимость, фактически уплаченные суммы по страхованию, но не включаются образовавшаяся кредиторская задолженность и амортизационные отчисления.

В денежные потоки от инвестиционной деятельности включаются средства, затраченные на приобретение основных средств и других необоротных активов (или средства, поступившие от их продажи), денежные средства, потраченные на незавершенные капиталовложения, долгосрочные финансовые вложения, средства, поступившие в счет арендных обязательств, доходы и расходы от внереализационной деятельности, в том числе доходы по ценным бумагам и от прочей реализации.

В поток денежных средств от финансовой деятельности входят поступления от увеличения уставного капитала и целевого финансирования, привлечение новых заемных средств (долгосрочных, краткосрочных кредитов и прочих краткосрочных заемных средств), а также прибыль от курсовых разниц по операциям с иностранной валютой и отвлечение средств на краткосрочные финансовые вложения.

Определение под-итогов по каждому из компонентов потоков денежных средств позволит очевидно продемонстрировать:

- является ли основная (операционная) деятельность компании самодостаточной в смысле движения денежных средств;
- не является ли инвестиционная деятельность средством разрешения проблем дефицита денежных средств для основной деятельности (как известно, продажа необоротных активов может существенно пополнить располагаемые источники денежных средств, однако весьма спорно эту ситуацию трактовать как положительную, особенно если она повторяется регулярно);
- как часто, из каких источников и на каких условиях компания прибегает к внешним заимствованиям, справляется ли она с возникающими финансовыми обязательствами по погашению основной суммы долга и процентов, какая часть прибыли (денежного потока) используется на обслуживание долга.

За исключением компаний, специализирующихся на купле-продаже предприятий, именно способность генерировать денежную наличность за счет операционной деятельности представляется наиболее значимой. Это является проверкой качества менеджмента компании - разработать и осуществить стратегию, позволяющую в максимальной степени использовать все возможности, вытекающие из конкурентной среды. Если операционная деятельность не обеспечивает положительный баланс денежных потоков, важно понять, насколько долго и в каких пределах основной бизнес может оставаться "паразитом".

В диверсифицированной компании каждый сегмент бизнеса будет иметь специфические потребности в средствах, зависящие от истории развития данного сегмента, его текущей ликвидности, выбранной стратегии развития. Например, молодые сегменты бизнеса могут быть нацелены на рост, увеличение своей доли рынка, другие - более зрелые сегменты - фокусируют усилия на поддержание своих конкурентных преимуществ. Независимо от особенностей бизнеса, связь между стратегией развития и характеристиками потоков денежных средств является критической.

Характеристики денежных потоков каждого отдельного сегмента деятельности должны быть сведены воедино. Денежные потоки, генерируемые каждым сегментом, центром ответственности, должны быть оценены с позиции вклада в совокупный поток денежных средств в масштабе всей организации. Если вся группа не имеет генератора денежной наличности или его размеры недостаточны, руководство должно подвергнуть ревизии состав корпоративного портфеля. Это может, в частности, послужить обоснованием для уменьшения размеров группы путем ликвидации некоторых сегментов, чьи потребности в денежных средствах наиболее значительны, или переориентирования одних сегментов на максимизацию денежных притоков для дополнительного финансирования других сегментов, обещающих высокую отдачу в будущем. Если это не будет осуществлено, рано или поздно компания исчерпает возможности заимствований или получения дополнительного акционерного капитала.

Но если в составе компании есть генератор денежной наличности или потенциал для его развития, компетентная команда менеджеров может вывести компанию даже из самой сложной ситуации.

Если в масштабе компании отсутствует баланс генерирования и использования денежных средств, руководству следует пересмотреть стратегию развития.

Выявление присущих каждому виду бизнеса характеристик изменения ликвидности требует аналитического исследования трех факторов:

- природа и сезонные колебания спроса;
- изменение потребности в оборотном (работающем) капитале;
- вложения в основные активы.

На эти основные параметры ликвидности влияет и эффективность руководства компании. Неэффективные управленческие решения могут привести к тому, что потенциальный генератор денежной наличности в лучшем случае обеспечивает простое возмещение расходов. Таким образом, анализ ликвидности бизнеса требует исследования общего контекста предпринимательской деятельности, а также качества управления компанией.

Операционная прибыль в сочетании с чистым положительным притоком денежных средств свидетельствует о благополучном положении дел. Напротив, если из отчетов следует, что операционная прибыль есть, но компания имеет отрицательный баланс денежных потоков, возникает подозрение, что прибыли завышены в результате творчества бухгалтерии, а положение компании менее завидное. Хотя в долгосрочном аспекте прибыль и денежные потоки становятся тождественными, в краткосрочном аспекте отчет о движении денежных средств дает более достоверную картину о финансовом положении компании.

3.2. Различия между прибылью и приростом денежных средств

Эти различия проистекают из четырех аспектов финансового учета:

3.2.1. Временные лаги (различия периодов)

между фактическими поступлениями или выплатами наличности и отражением этих событий в счете прибылей и убытков.

Это следствие применения принципа начисления. Если учет ведется на основе начислений, а не кассовым методом, то доходы и затраты отражаются в счете прибылей и убытков периода, когда они начислялись, а не когда возникали реальные платежи и поступления. Прибыль регистрируется до фактического получения денег.

Примерами операций, где различия периодов часто имеют место, являются дивиденды, налоговые платежи и процентные обязательства. Как дивиденды, так и налоги в счете прибылей и убытков отражаются в период начисления; фактические же платежи, как правило, полностью или частично осуществляются за пределами этого периода.

3.2.2. Влияние амортизации

Отражаемая в счете прибылей и убытков, амортизация не предполагает никакого оттока денежных средств. Это всего лишь бухгалтерская условная величина, отражающая степень использования (износа) основных средств в учетном периоде. Амортизация ведет к уменьшению прибыли, а на денежных потоках она никак не отражается.

3.2.3. Бухгалтерские проводки

отражаемые в балансе, но не затрагивающие счет прибылей и убытков.

Все денежные выплаты регистрируются отчетом о движении денежных средств, но некоторые из них не проходят через счет прибылей и убытков. Примером являются сделки приобретений (поглощения компаний). Большинство западных компаний, например, списывают нема-

териальные активы ("goodwill") одновременно за счет резервов, если цена приобретаемого имущества превышает его балансовую стоимость. Крупные приобретения могут осложнить финансовое положение и компании, и отчет о движении денежных средств дает более адекватное представление о последствиях приобретений и поглощений.

3.2.4. Изменение потребности в оборотном (работающем) капитале

Они отражают изменения в уровне запасов, дебиторской и кредиторской задолженности поставщикам. Все операции так или иначе затронут денежные потоки, однако степень и характер влияния на прибыль будет весьма разнородной. Например, компания получает новые, более выгодные (удлинение срока) условия оплаты поставок комплектующих - денежная выгода очевидна, так как по поставкам не надо платить немедленно, однако на величине прибыли это никак не отразится. Подобные же различия возникают в отношении запасов (где различные способы оценки приведут к разным значениям показателя прибыли) и дебиторской задолженности.³

3.3. Источники увеличения собственных денежных средств

3.3.1. Денежная прибыль

Денежная прибыль - это излишек (превышение) денежных средств от реализации за вычетом денежных расходов на производство. Прибыль от реализации есть разница между ценой реализации и полной себестоимостью производства. Денежная прибыль включает в себя прибыль от реализации плюс все статьи, включенные в состав затрат как результат расходов прошлых периодов, такие как амортизация, долгосрочные вложения в исследования и разработки и прочие долгосрочные проекты.

3.3.2. Превращение оборотных активов в денежные средства

Оборотные активы представляют собой денежные средства и прочие активы, предназначенные для превращения в денежную наличность в процессе оборота, такие как:

- запасы сырья и материалов;
- незавершенное производство;
- запасы готовой продукции;
- дебиторы;
- краткосрочные финансовые вложения.

Каждая из этих позиций должна быть критично оценена на предмет оптимальности.

³ Как свидетельствует опыт, один из самых трудных вопросов - отличие бюджета движения денежных средств от бюджета доходов и расходов. Это является следствием практики российских экономистов и бухгалтеров, воспитанных в борьбе с налоговой инспекцией, когда основная борьба идет за сокрытие финансового результата (прибыли). Исключительно важно понять разницу между реальными поступившими в распоряжение предприятия деньгами, наличие которых надо уметь планировать, и увеличившейся дебиторской задолженностью или денежными суррогатами (векселя, бартер, взаимозачеты), которые сказываются на финансовом результате, но не являются достаточно ликвидными платежными средствами.

3.3.3. Дебиторы

В большинстве случаев компании не придают должного значения вопросам организации кредитной политики предприятия. Приведение системы отношений с дебиторами из хаотичного состояния в упорядоченное повышает эффективность управления и существенно снижает неоправданные потери, которые иногда могут достигать огромных размеров и вести к банкротству.

Почему нужно управлять дебиторской задолженностью?

- получение платежей от дебиторов является одним из основных источников поступления средств на предприятии;
- дефицит денежных средств заставляет компании изменить условия продаж своей продукции, что, в свою очередь, меняет существовавшие ранее отношения с покупателями и практику получения денег и требует от предприятий выработки новой политики предоставления кредита и инкассации;
- неоднородное влияние инфляции на различные группы товаров усложняет координацию между политикой в области закупок и политикой продаж, что придает дополнительное значение внедрению эффективных процедур инкассации;
- учет реальных издержек или выгод от принимаемых кредитных решений может использоваться как инструмент расширения продаж и повышения оборачиваемости текущих активов.

Решения по управлению дебиторской задолженностью включают:

1. Определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции.
2. Анализ и ранжирование покупателей (в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты.)
3. Контроль расчетов с дебиторами по просроченным задолженностям.
4. Определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов.
5. Задание условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.
6. Прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации.

Разработка модели управления дебиторской задолженностью становится еще одним краеугольным камнем в процессе построения системы регулярного менеджмента компании, повышении эффективности управления, снижения убытков.

3.3.3.1. Кредитная политика предприятия

Для того, чтобы успешно применять кредитование в практическом бизнесе, необходимо осознать важность двух вещей:

1. В компании должна быть принята кредитная политика.
2. Соблюдение кредитной политики должно контролироваться опытным менеджером.

Кредитная политика любой компании – это основной закон, в котором должны быть описаны правила продаж в кредит, действующие в данной компании. Она должна содержать ответы на ключевые вопросы:

Каков может быть удельный вес продаж в кредит, по отношению к общему количеству продаж?

Предоставление товарного кредита повлечет за собой сокращение потока наличности с неизменным финансированием товарного запаса компании. Это серьезный вопрос, который должен обсуждаться на высшем уровне руководства компании, исходя из стратегических задач развития компании.

Кто принимает решение о лимитах кредита и сроках оплаты?

Четкое определение ответственных за эти вопросы значительно облегчит взаимодействие между отделом продаж и кредитного контроля.

Обычно, решающее слово в определении кредитных лимитов и сроков имеет директор по продажам, а менеджер по кредитам занимается контролем над их точным соблюдением, а также за своевременностью платежей и сбором долгов.

Почему клиенты не платят?

1. Не удовлетворены предлагаемыми продуктами (услугами) и таким образом хотят привлечь ваше внимание.
2. Имеют достаточную ликвидность, но их график платежей не совпадает с вашими предпочтениями.
3. Не имеют достаточного количества денежных средств. По счетам, тем не менее, платят. Ваша задача – в перечне их платежей занять возможно более приоритетную позицию.



Рис. 3.1. Данные по дебиторской задолженности - ТАК ЕСТЬ СЕЙЧАС

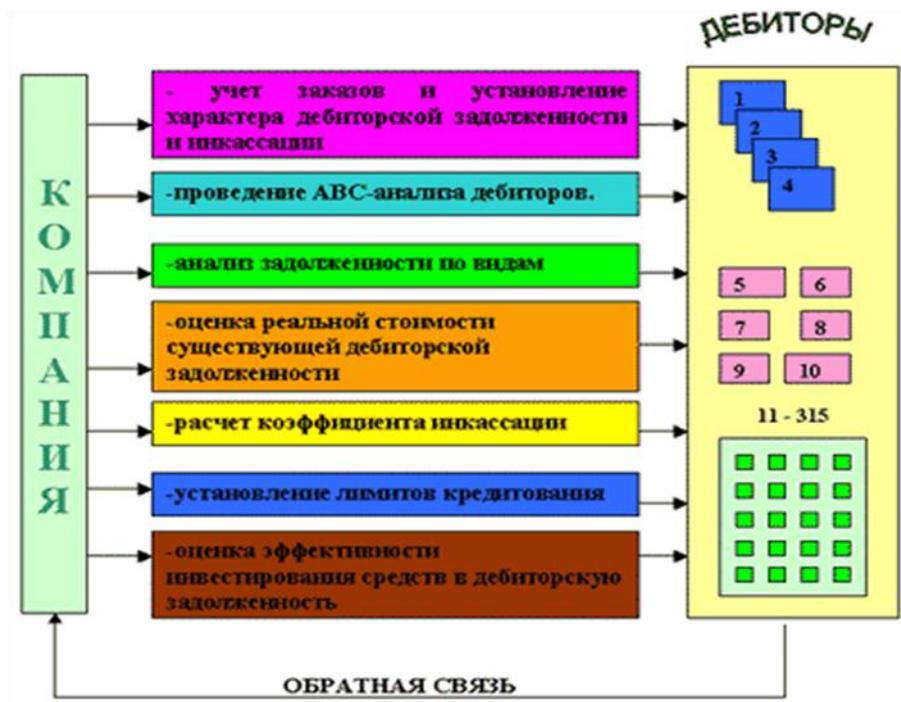


Рис. 3.2 . Информация о дебиторской задолженности - ТАК ДОЛЖНО БЫТЬ

Цель кредитного контроля – не в минимизации сомнительных счетов, а в максимизации прибыли компании, получаемой в результате роста объема продаж.

Если маржа большая, то кредитная политика, в общем и целом, носит более либеральный характер;

Если клиент заплатит, то компания заработает маржу (выручка за вычетом переменных затрат), если не заплатит, то убыток будет равен тем дополнительным (опять же, переменным или маржинальным) затратам, а не полной себестоимости), которые связаны именно с этим заказом.

Кредитный менеджмент и контроль – последовательность шагов:

1. Определить условия продаж – если в кредит, то с какой отсрочкой? Предлагать ли скидки (и какие) за более ранний платеж, штраф за просрочку платежа?
2. Какие свидетельства кредитоспособности заказчика Вы принимаете? Гарантийное письмо, банковская гарантия, залог, аккредитив...
3. Какова информационная база и поддержка оценки кредитоспособности заказчика (анализ финансовой отчетности, информация из банка, от других поставщиков и кредиторов Вашего заказчика).
4. Определение максимального размера кредита, предоставляемого каждому из заказчиков (на основании классификации дебиторов по платежеспособности, перспектив повторных продаж и пр.). Таким образом, определяется предельно допустимый риск неплатежеспособности клиента как плата за формирование обширного портфеля заказов и клиентуры.
5. Процедуры контроля и сбора дебиторской задолженности.

Экономические условия и кредитная политика фирмы оказывают влияние на уровень допускаемой дебиторской задолженности. Финансовый директор не может влиять на общие экономические условия, но уровень дебиторской задолженности может меняться, исходя из компромисса между прибыльностью и риском.

Снижение нормативов кредитоспособности клиентов ведет к росту спроса, объема продаж и прибыльности, но затраты, связанные с обслуживанием дебиторской задолженности и риск потерь по безнадежным долгам растут.

Нормативы кредитоспособности клиента имеет смысл снижать до тех пор, пока дополнительная прибыль, получаемая от роста продаж, не превысит дополнительные затраты на обслуживание дебиторской задолженности (кредитный отдел, техническая работа, проверка счетов, почтовые и прочие коммуникационные расходы + резерв сомнительных долгов и замедление оборота, т.к. новые клиенты платят медленнее).

3.3.3.2. Позиция кредитного менеджера в организационной структуре компании

Во многих компаниях кредитный менеджер исполняет лишь одну функцию – сбор задолженности. Функции разработки новых видов кредитования, проработки наиболее эффективных кредитных схем и анализ эффективности существующих, либо расплывлены по разным отделам, либо отсутствуют вовсе.

Вопрос о месте кредитного отдела и, соответственно, менеджера, в организационной структуре предприятия, во многом зависит от отношения руководства компании к самой проблеме управления кредитами.

Если руководство компании считает, что основной функцией кредитного отдела должен быть контроль над задолженностью, то, как правило, менеджер по кредитам подчиняется главному бухгалтеру или финансовому контролеру. Если же кредитные функции рассматриваются, как неотъемлемая часть маркетинговой политики компании, то кредитный менеджер может подчиняться директору по маркетингу и продажам.

Оба эти подхода имеют свои недостатки. Конечно же, менеджер по кредитам – это не бухгалтер. Несомненно, он должен иметь базовые знания бухгалтерского учета и понимать принципы ведения бухгалтерии компании, но поставить его под контроль бухгалтерии, чьей основной функцией является анализ и интерпретация цифр и чье общение с отделом продаж лимитировано цифрами валового оборота, означало бы значительно сократить его функции, сделать их примитивными и однобокими.

И наоборот, несмотря на необходимость постоянного взаимодействия с отделом продаж, подотчетность директору по продажам, может стать препятствием на пути эффективного кредитного контроля.

Существует две альтернативных структурных схемы:

- Прямое подчинение генеральному директору, что очень эффективно в компаниях, где продажи в кредит являются очень важным стратегическим моментом;
- Подчинение финансовому директору компании, что является наиболее логичным, так как кредитный менеджмент - все же часть финансовой деятельности компании, плотно связанная с ликвидностью и требующая постоянного финансового контроля.

3.3.3.3. Основные функции отдела кредитного контроля

- Поддержка, оценка и контроль продаж в кредит.
- Ведение учета отгрузок.
- Сбор долгов.
- Оценка рисков и работа с «плохими долгами».

Самые большие споры всегда возникают вокруг функции ведения учета отгрузок. Как правило, это рутинная работа, включающая в себя выпуск накладных, счетов-фактур, учет поступивших платежей и пр., которая поглощает почти все время работника, не оставляя ему возможности для анализа задолженности. Вот почему во многих компаниях функция ведения учета отгрузок принадлежит бухгалтерии.

Однако при разделении функций с бухгалтерией существует большая вероятность дублирования многих операций, таких, как, например разнесение поступивших платежей на отгруженные инвойсы и сверка с клиентами по платежам, а также недостаток информации об отгрузках для полноценного кредитного контроля.

В этом случае дать конкретные рекомендации практически невозможно, так как та схема, которая будет оптимальна для одного типа компании, будет неприемлема для другой.

Поэтому разделение функций должно быть проведено очень четко, и подразумевать полную открытость документов по учету продукции перед кредитным отделом.

3.3.3.4. Информационные потоки

Огромное количество информации из разных источников поступает в кредитный отдел. От того, как правильно и аккуратно она собирается, зависит эффективность ее последующего использования.

Поступающая информация может быть организована по трем основным категориям:

- Информация о клиентах – адрес, телефон, имена ведущих менеджеров, правовая форма предприятия, учредители, а также любые изменения в вышеуказанных параметрах.
- Информации об общении - должна быть организована по каждому клиенту отдельно. Сюда входят краткие описания телефонных разговоров, регистрация писем и факсов и пр.
- История платежей – эта информация, как правило, получается автоматически в виде отчета, содержащего информацию об отгрузке (дату, сумму и пр.) и об оплатах (дата, сумма, номер платежного документа)

Следует отметить также важность исходящей из отдела информации, которая разделяется на два основных потока:

- Информация для отдела продаж – включает в себя отчеты о текущей задолженности, о просроченной задолженности и плохих долгах, информацию о клиентах (платежная история, состояние задолженности и пр.).
- Информация для менеджмента компании – включает в себя разного рода аналитические отчеты.

3.3.3.5. Отношения между отделом продаж и кредитным отделом

Цель отдела продаж – увеличивать продажи. Цель отдела кредитного контроля – уменьшить потери от «сомнительных» продаж. В масштабах фирмы – эти цели взаимоисключающие. Оба отдела должны стремиться к единой цели – к увеличению прибыли фирмы, которая подразумевает кооперацию между этими отделами.

Едва ли не самой большой угрозой для эффективного управления кредитами может стать недостаток взаимопонимания между отделами продаж и кредитного контроля. В большинстве компаний менеджер по кредитам имеет негативный имидж человека, который только и делает, что ограничивает продажи, уменьшает лимиты и останавливает отгрузки.

Причина этого, как правило, кроется в обоюдном недопонимании основных функций отделов.

Очень важно налаживать отношения с отделом продаж на всех уровнях, не только с менеджерами, но непосредственно с торговыми представителями. Менеджер по кредитам должен хорошо знать схему продаж, специфику спроса на продукт компании, технологии продаж, а также специфику работы продавцов в своей компании. С другой стороны он должен использовать любую возможность для объяснения отделу продаж основных функций кредитного контроля.

Необходимо проводить регулярные совместные собрания, на которых должны обсуждаться результаты прошедшего периода (суммы задолженности, результаты сбора долгов), обсуждаться и разрабатываться совместные мероприятия. Не лишним было бы освещение теоретических финансово-кредитных вопросов, так называемый «финансовый ликбез» для работников отдела продаж.

Чего ожидает кредитный отдел от отдела продаж:

- Как можно раньше информировать о всех событиях, которые могут повлиять на платежеспособность клиентов.
- Сообщать о новых проектах и обсуждать их за достаточное время до внедрения.
- Заранее сообщать о новых продуктах и изменениях в маркетинговой стратегии.
- Не давать никаких обязательств клиенту без предварительных консультаций.

Чего ожидает отдел продаж от кредитного отдела:

- Быстрых и обоснованных решений.
- Полной информации об изменениях в финансовом законодательстве и в кредитной политике компании.
- Незамедлительных консультаций, при их необходимости.
- Гибких кредитных процедур.

3.3.3.6. Условия предоставления кредитов и их сроки

Множество факторов вовлечено в процесс принятия решения о сроках, условиях и лимитах кредитов. В зависимости от отрасли предприятия, а также специфики продукта, те или иные факторы становятся более или менее значимыми. Попробуем перечислить наиболее значимые факторы влияния:

- Позиция продавца на рынке своей отрасли (является ли он «прайстейкером» или «прайсмейкером»⁴).
- Поведение ближайших конкурентов по отрасли.
- Планируемый объем продаж (или присутствия на рынке) и его распределение по группам клиентов.
- Величина планируемой прибыли и как она распределяется между производимыми продуктами.
- Кредитные условия, на основании которых продавец сам покупает материалы или компоненты для производства своей продукции (или товар).
- Характеристики рынка (сезонность спроса, кто является основными клиентами, и пр.)
- Наличие любых форм покрытия риска или гарантий.

Понятно, что в зависимости от специфики деятельности предприятий и производимых им товаров или услуг, этот список можно продлевать до бесконечности. Мы, например, не упомянули сложность производственного цикла, наличие монополии, маркетинговую политику продавца, и пр.

Однако не нужно забывать, что они должны быть просты и понятны, а также справедливы и резонны. Условия кредита должны быть выгодны как для продавца, так и для покупателя, а также они должны быть предельно конкретны. Следует избегать таких размытых понятий, как например, «оплата через 10 дней после выставления счета».

3.3.3.7. Выбор условий кредита и лимитов

Не забывая о факторах, перечисленных выше, можно приступить к выбору условий, на которых предприятие будет предоставлять кредиты. Условий существует великое множество, и менеджеры каждого предприятия могут придумывать новые и новые, исходя из текущего момента или положения предприятия в отрасли или стратегического плана выхода предприятия на рынок или пр.

Однако существуют часто используемые (в том числе в международной практике) варианты.

Условия, связанные с доставкой

CWO – Cash with order

CIA – Cash in advance

CBS – Cash before shipment

COD – Cash on delivery

CND – Cash next delivery

Условия, связанные со временем

Net 7 – Платеж через 7 дней после доставки (net 10, net 15).

⁴ *Pricetaker* – фирма, следующая в своей ценовой политике в русле тенденций, складывающихся на рынке в результате действий лидирующих производителей; *Pricemaker* – фирма, активно формирующая ценовые тенденции на соответствующем рынке.

Half – monthly credit - Оплата всех поставок, сделанных с 1 по 15 число месяца – до установленной даты во второй половине этого же месяца, а всех поставок, произведенных после 16 числа – до установленного числа в первой половине следующего месяца.

10th & 20th - Международная терминология предыдущего условия, с той разницей, что все отгрузки первой половины месяца оплачиваются до 20 числа, а второй половины до 10 числа следующего месяца.

Monthly credit или 1 MO – Все отгрузки, полученные клиентом за месяц, оплачиваются до установленного числа следующего месяца (обычно это 10 или 15 число)

Net 10 proх – международная терминология предыдущего условия с установленным числом платежа.

К данному списку можно добавить еще одно условие – взаимозачет (offset), достаточно распространенное у нас в последнее время.

3.3.3.8. Скидки за раннюю оплату

Различные скидки могут предоставляться за оплату раньше оговоренного срока.

2/10, net 30 – предлагается 2% скидки за платеж через 10 дней после доставки, или оплата полной стоимости в течение 30 дней.

Данные условия очень популярны на зарубежных рынках, у нас же они скорее являются исключением из правил, нежели правилом.

3.3.3.9. Пени за позднюю оплату

Гражданским кодексом РФ предусмотрена ответственность за неисполнение денежного обязательства, статья 395. В ней говорится о том, что подлежат уплате проценты, за неправомерное пользование чужими денежными средствами. Размер процента определяется существующей учетной ставкой банковского процента на день исполнения денежного обязательства. Эти правила применяются, если другие не установлены законом или договором.

Это значит, что договором могут быть установлены и другие условия. Практика показывает, что пени выплачиваются очень редко, а из договоров пункты об уплате пеней, как правило, исключаются. В практике российского бизнеса решение о взимании пеней может привести к потере клиента.

В западной практике вопрос взимать ли пени за позднюю оплату – решение менеджеров компании. Если пени все-таки взимаются, то они рассчитываются, исходя из стоимости денег (cost of money); в данном случае речь идет о банковском проценте, под который продавец был вынужден взять кредит, плюс административные расходы. (Вариант: начисление сложных процентов – компаундирование - просроченной суммы).

Прогрессивные платежи (Progress Payments)

Обозначают серию частичных оплат заказа. Эти условия имеют место в судостроении, строительстве, тяжелом машиностроении, где заказы являются капиталоемкими, а исполнение заказа растянуто во времени.

Кредитные риски

Настоящим тестом на ценность кредитного менеджера для компании является не только способность организовать процесс сбора долгов и минимизировать безвозвратные долги, но и обеспечить компании действительно прибыльные продажи.

В этом контексте методы, способы и умение оценивать кредитные риски приобретают огромное, можно сказать фундаментальное значение.

Здесь мы еще раз возвращаемся к важности сбора, обработки и сохранения информации о клиенте⁵.

1. Информация и документы, предоставляемая самим клиентом
 - ✓ Карта о постановке на учет в налоговую инспекцию
 - ✓ Договор с банком об открытии счета
 - ✓ Уставные документы
2. Банковская информация
 - ✓ Банковская гарантия
 - ✓ Официальные запросы о платежеспособности клиента (практически не работает в наших условиях)
3. Отзывы
 - ✓ Других клиентов вашей компании
 - ✓ Других компаний – поставщиков, работающих с данным клиентом
 - ✓ Других кредитных менеджеров

⁵ **Оценка и анализ финансовой отчетности заказчика** (структура и динамика баланса, отчета о прибылях и убытках) на предмет оценки ликвидности, достаточности оборотных средств: коэффициенты текущей и срочной ликвидности, оборачиваемости активов, обязательств, рентабельности, финансовой независимости. Помимо анализа финансовой отчетности компания должна принимать в расчет при принятии решений относительно допустимых нормативов кредитоспособности:

Собственный прежний опыт работы с заказчиком (скорость прежних платежей, сезонные колебания бизнеса и ликвидности компании)

Оценки кредитоспособности и отчеты о кредитных операциях, предоставляемые по запросу коммерческими агентствами (например, Dun & Bradstreet)

Банковский контроль (запрос через банк о средних остатках на счетах, ссудных операциях компании)

Коммерческий контроль (от других поставщиков и кредиторов компании).

Оценка кредитоспособности заказчика может быть проведена и на основе многофакторной модели Э. Альтмана (дискриминантный или кластерный анализ, наиболее эффективно работающий в условиях развитого финансового рынка) – статистический прием, позволяющий определить «вес» каждого значимого фактора, влияющего на разграничение двух кластеров:

$$Z = 3.3 \text{ EBIT/TA} + 1.0 \text{ Sales/TA} + 0.6 \text{ m.v. Equity/b.v. Debt} + 1.4 \text{ Ret.Earnings/TA} + 1.2 \text{ WC/TA}$$

Где:

EBIT – прибыль до уплаты процентов и налогов

TA – общая сумма активов

Sales – выручка (объем реализации)

m.v. Equity – рыночная капитализация собственного капитала фирмы

b.v. Debt – балансовая стоимость обязательств

Ret. Earnings – нераспределенная прибыль

WC – оборотный капитал (собственные оборотные средства)

Критическим (пороговым) значением фактора Z является 2.7. По многолетней западной статистике, 94% фирм, имевших $Z < 2.7$, обанкротились; 97% фирм, имевших $Z > 2.7$, избежали банкротства.

4. Пресса
5. Изучение финансового положения клиента
6. Встречи с клиентом

3.3.3.10. Учет отгрузок, продаж и платежей

В отличие от бухгалтерского учета продаж, для которого важна сумма отгрузки, а не то, какому клиенту отгрузка была осуществлена, кредитный отдел должен вести учет продаж отдельно по каждому клиенту. Как правило, в компаниях существует человек, или даже целый отдел, который печатает накладные, а потом заносит в компьютер уточненные данные о каждой отгрузке. Эти данные, в последствии, преобразовываются в отчеты, соответствующие нуждам каждого департамента.

Отчеты об отгрузках по каждому клиенту в соединении с данными о полученных платежах, являются одним из основных инструментов для осуществления кредитного контроля и управления денежным оборотом компании.

3.3.3.11. Контроль над задолженностью

Два основных метода, применяемых для контроля и одновременно анализа ситуации с задолженностью – Days Sales Outstanding (DSO) и Aging Schedule (AS).

Разновидности отчетов

Отчеты для отдела продаж:

- Отчеты о задолженности, сформированные по группам клиентов.
- Отчеты о задолженности всех клиентов одного сейлсмена.

Отчеты для финансового отдела:

- Отчеты, содержащие информацию о «возрасте» долга – так называемые ageing reports. Они составляются по основным категориям задолженности, текущая, отсрочка 30 дней, отсрочка 60 дней, отсрочка 90 дней, отсрочка более 90 дней⁶.
- Подробные отчеты о плохих долгах (Bad Debts).
- Аналитические отчеты о структуре отгрузки в кредит.

⁶ Пример возможного формата учета статуса дебиторской задолженности:

Клиент	Задолженность				
	В пределах срока погашения	Просроченная на 1 мес.	Просроченная на 2 мес.	Просроченная на более, чем 2 мес.	Итого - задолженность
A					
.....					
Z					
Итого:					

Очень важно обеспечивать отдел продаж последней информацией о состоянии задолженности клиентов, это позволит продавцу планировать свою программу продаж, а также самому контролировать и стимулировать оплаты со стороны клиентов.

Не надо забывать также о том, что отчеты должны быть просты, понятны, и содержать необходимую и достаточную для пользователя информацию.

3.3.3.12. Контроль дебиторской задолженности и структурирование счетов к получению

Структурирование дебиторской задолженности имеет смысл проводить не только по клиентам, по принципу просроченная – находящаяся в пределах срока погашения, но также и по различным товарам (продуктам), выявляя наиболее сложные на предмет инкассирования товарные группы.

Ценовые решения (уровень маржи) должны отражать специфику каждой товарной группы и более высокая маржа должна соответствовать (при прочих равных условиях) товарным группам с более медленным оборотом дебиторской задолженности (например, с более ярко выраженной сезонностью спроса).

Для концентрации усилий на наиболее перспективных направлениях, имеет смысл по всем критериям классификации провести ABC-анализ счетов к получению (эффект принципа Парето). Сосредоточивая внимание на крупных счетах, при относительно небольших усилиях по контролю задолженности и налаживанию эффективных процедур по инкассированию дебиторской задолженности, можно получить непропорционально большой результат.

При планировании бюджета на инкассацию дебиторской задолженности надо иметь в виду, что существует точка насыщения, после которой дальнейшее наращивание усилий (и расходов) перестает быть оправданным, т.к. не приводит к заметному уменьшению неоплаченных счетов к получению.

3.3.3.13. Сбор долгов

Политика сбора долгов

Политика сбора долгов любой компании может базироваться на трех основных правилах:

- чем скорее ты начнешь просить заплатить, тем скорее тебе заплатят;
- продажа не является продажей до тех пор, пока деньги за нее не лежат в твоей кассе;
- прибыль истощается из-за медленных платежей больше, чем из-за быстрых потерь.

К сожалению, не существует волшебной формулы, позволяющей собрать 100% долгов, поэтому в бюджете компании должны быть заложены резервы на потери от продаж в кредит. Во многих странах даже существуют определенные нормы таких потерь, в зависимости от отрасли бизнеса.

Но всегда нужно помнить о том, что очень важно применять своевременные и профессиональные меры, для того, чтобы максимально собрать долги. Это деньги вашей компании. Дебиторы только лишь взяли их у вас в займы. Они и сами прекрасно знают, что обязаны расплатиться. Поэтому проконтролируйте, чтобы они это сделали или попросите их об этом. А вот как это сделать – является искусством и зависит от вашего профессионализма и творчества. Точных рецептов на этот счет не существует, поэтому все предыдущие и последующие слова правильно называть рекомендациями, но отнюдь не постулатами.

На какие вопросы следует ответить, прежде, чем определить политику сбора долгов компании:

- Какие кредитные сроки будут установлены (исходя из норм, принятых в отрасли или сроков, установленных конкурентами);
- Какие суммы лимитов будут установлены, и для каких групп клиентов;
- Когда будут останавливаться отгрузки клиенту, если он превысит лимит отгрузок или просрочит время оплаты, установленное для него – этот вопрос всегда является наиболее спорным и может быть назван ключевым вопросом устанавливаемой политики;
- Будут ли взиматься штрафы за просроченные платежи (надо заметить, что у нас в стране эта мера практически не действует, хотя и предусмотрена ГК ст. 395);
- Не идет ли устанавливаемая политика сбора долгов в разрез с общей кредитной политикой компании;
- Состав отдела сбора долгов, оборудование отдела (машины, средства связи и пр.);
- Как будет измеряться эффективность работы и мотивация отдела сбора долгов.

Рекомендации по составу кредитного отдела, краткий обзор деятельности кредитных коллекторов

Основными функциями коллекторов являются:

1. Сбор наличных денег.
2. Поддержание связи с безналичными клиентами.
3. Выяснение причин неоплаты.

Рассмотрим подробнее каждую из вышеуказанных функций.

Сбор наличных денег влечет следующие действия коллектора:

- анализ отчета о должниках;
- звонок клиенту (непосредственно человеку, занимающемуся оплатами);
- запись на получение денег;
- поездка, в оговоренное время, за деньгами;
- получение денег у клиента и последующая сдача их в кассу компании.

Статистика и цифры

- ✓ 50% денег не выплачиваются в оговоренное время;
- ✓ 20% денег не выплачиваются в оговоренный день;
- ✓ время ожидания составляет от 30 минут до 4 часов (“Подъезжайте через два часа, мы Вам деньги соберем”);
- ✓ 15% денег выплачиваются не полностью.

Поддержание связи с безналичными клиентами

- анализ отчета о должниках;
- звонок клиенту с целью напоминания о подошедшем сроке оплаты;
- повторный звонок для выяснения факта оплаты;
- занесение данных о платеже в базу S&D (Sales and Debtors – Продажи и дебиторы) для обеспечения последующих отгрузок;
- наличие старых задолженностей, как правило, требует посещения клиента.

Выяснение причин неоплаты

- ✓ звонок клиенту и выявление существования какой-либо причины;
- ✓ печать баланса клиента из базы S&D;
- ✓ установление причины (посредством телефонного разговора или поездки к клиенту);
- ✓ распечатывание утерянного счета - фактуры и доставка оригинала клиенту;
- ✓ сверка с кассой, банком и пр.

Статистика и цифры

- ✓ средней сложности сверка требует от 3 до 8 звонков и минимум 3 посещения;
- ✓ ежедневно коллектор совершает 30 - 50 звонков и 5 - 15 посещений;
- ✓ пиковое время выплат от 17 до 20 часов;
- ✓ коллектор, как правило, общается с бухгалтером или коммерческим директором;
- ✓ существует немалое количество специфических клиентов, сотрудничество с которыми требует неформальных действий со стороны коллектора (например, отвезти в банк бухгалтера с платежным поручением или встретить директора фирмы, у которого нет телефона, на проходной в его офис, в определенный день и час и т.п.).

Факторы, затрудняющие передачу функций коллекторов продавцам:

- ✓ высокий процент клиентов, работающих в кредит только за наличные;
- ✓ высокая доля мелких клиентов;
- ✓ продавец имеет четкий график поездок на день, тогда как коллектор формирует свой график поездок, исходя из текущих потребностей клиента;
- ✓ наличие задолженности у клиента автоматически блокирует последующие отгрузки, чем сводит на нет труд продавца, который посетил этого же клиента и принял у него заказ, который не будет отгружен.

Предложения по изменению системы

Если сокращение коллекторов является фактором, неподдающимся влиянию, то необходимо менять систему кредитования, во избежание увеличения суммы общей задолженности и процента долгов, невозможных к получению.

Возможные изменения системы:

- ликвидация наличных кредитов;
- ликвидация кредитов мелким заказчикам;
- налаживание системы получения денег водителем;
- передача торговому представителю функций контроля за задолженностью клиента и сбора денег по наличному кредиту.

К сожалению, многие компании имеют большие суммы старой задолженности, лишь потому, что слишком поздно начинают ее собирать. Своевременность начала акций по сбору долгов – ключ к успеху.

Следующие временные рамки являются оптимальными:

1. Счет-фактура поступает клиенту вместе с товаром и накладной.

2. Первая акция – напоминание об оплате – не позднее первых пяти дней после истечения срока кредита.
3. Следующая акция – не позднее 10-ти дней после первой.

В качестве акции может быть применен любой из методов, который может дать наиболее эффективный результат⁷.

Методы работы с задолженностью

- Переговоры с клиентом по телефону – является самым простым и довольно эффективным методом. Мы уже упоминали о необходимости ведения базы данных клиентов, где были бы указаны имена ответственных за платежи людей, а также фиксировались даты телефонных звонков с кратким резюме (достаточно иметь информацию о двух последних звонках);
- Письма;
- Встречи с клиентами;
- Остановка отгрузок;
- Письма – предупреждения о взимании штрафа;
- Процедура арбитражного разбирательства (на ней мы остановимся подробнее ниже).

Использование помощи отдела продаж в деле сбора долгов

Существует много аргументов как за, так и против, привлечения продавцов к сбору долгов.

ЗА

- У них гораздо больше возможности наладить личный контакт с клиентом;
- Они зачастую более красноречивы и владеют методами убеждения;
- Они имеют методы давления на клиента.

ПРОТИВ

- У них нет времени на сбор денег, они должны продавать;
- Зачастую они недостаточно владеют финансовой информацией, не имеют навыков работы с финансовыми документами и пр. (например, для получения наличных денег необходимо иметь доверенность, а это бланк строгой отчетности, его нужно регистрировать в бухгалтерии).

Наилучшим методом является привлечение продавцов в трудных ситуациях, когда сил кредитного отдела недостаточно. При этом необходимо подробно объяснять механизм и технику сбора долга, а также осуществлять контроль данного процесса.

⁷ Разнообразие и интенсивность действий (письма, телефонные переговоры, личные визиты, юридические действия...) влияют на величину убытков по безнадежным долгам, но зависимость не имеет линейного характера: первоначально эти убытки не снижаются сколько-нибудь заметно, потом эффект становится весьма заметным, но после некоторой «точки насыщения» – стабилизируются. Важно также правильно выбрать время начала определенных действий: слишком ранние действия могут отпугнуть вполне благополучных дебиторов, однако задержки действий приводят к недопустимому росту объема дебиторской задолженности и удлинению среднего срока оборота дебиторской задолженности.

Применение действующего законодательства

Работа с договорами

Правила заполнения договора с клиентом.

1. Договор со стороны клиента должен подписываться уполномоченным лицом. Это или руководитель компании, или человек, имеющий доверенность, подписанную руководителем, на право заключать от имени предприятия подобные договора (коммерческий директор, заместитель генерального директора, финансовый директор, директор по маркетингу, член правления, учредитель, член совета директоров - руководителями предприятия не являются).
2. Оригинал доверенности прилагается к договору в случае, если она выдана конкретно на заключение нашего договора.
3. Если доверенность общего характера, к договору прикладывается ее копия, заверенная оригинальной печатью предприятия.
4. Если человек утверждает, что он является директором компании, это легко проверить по карте постановки на учет в налоговую инспекцию (там указывается имя, фамилия руководителя предприятия и дается образец его подписи).
5. Если фамилия руководителя предприятия в карте не совпадает с фамилией человека, подписывающего договор, а также у него нет доверенности, то он должен предоставить вам копию собрания учредителей компании, на котором он был назначен директором предприятия.
6. Договор заполняется чернилами одного цвета.
7. Исправления, зачеркивания - недопустимы.
8. В случае несогласия клиента с отдельными пунктами договора необходимо оформление протокола разногласий. Проект протокола разногласий представляется в кредитный или юридический отдел предприятия для согласования.
9. Сумму лимита кредита и срок кредита без согласования с менеджером по кредитам в договоре не указывать.
10. Рекомендуется заполнять договор самостоятельно. В случае заполнения договора клиентом необходимо проверить правильность заполнения.
11. Настоящие правила применяются в полном объеме к дополнительным соглашениям, протоколам и приложениям.

Процедура списания безвозвратной задолженности

Процедура списания дебиторской задолженности в российском и в западном учете имеет ощутимые различия.

Списание задолженности, нереальной к получению, в западном бизнесе – решение чисто менеджерское и регулируется, соответственно, процедурами, принятыми в компании.

В российской же действительности процедура списания регулируется даже не только государственными нормативными актами, но и самим президентом.

Так, президентским указом установлено списание долгов через 4 месяца после возникновения. Долги списываются на забалансовые счета и находятся там в течение трех лет (пока не истекает исковая давность, установленная ГК). В этом случае налогооблагаемая прибыль остается неизменной.

Если существуют документы, доказывающие невозможность взыскания долга (например, определение суда и пр.), то долги списываются по приказу генерального директора предприятия, за счет налогооблагаемой прибыли.

Но фактически, налоговая инспекция при проверках, не обнаружив документов на долги, находящиеся на забалансовых счетах, штрафует руководителей предприятий, так что получается, что судебное производство становится необходимой мерой для правомерного списания долгов.

В западной практике списания происходят очень просто, задолженность сроком от 60 до 90 дней списывается на 50%, сроком от 90 до 180 дней на 100%, но относится на отдельный счет и называется задолженностью с существующей вероятностью взыскания. Задолженность сроком более 180 дней просрочки списывается на счет безвозвратных долгов.

Арбитражная процедура

Что такое аукцион долгов?

ГК допускает возможность передачи другому лицу права, принадлежащего кредитору. Подобный переход права требования называется цессией. Таким образом, любой кредитор имеет возможность, подписав договор цессии, превратить дебиторскую задолженность пусть в меньшие, но реальные деньги. Цессия активно используется не только в экономике неплатежей.

К примеру, в практике международных перевозок уступка права требования стала обычным делом: крупные перевозчики имеют дело с множеством мелких клиентов, отследить своевременность платежей которых бывает сложно, поэтому они переуступают свои права на получение платежей специализированным финансовым компаниям.

ГК Российской Федерации подробно описывает процедуру переуступки долга.

Ревизия положения с дебиторской задолженностью должна включать:

- ревизию условий платежей клиентов, включая особые условия основным и лояльным покупателям;
- ревизию общей системы предоставления и политики скидок с цены;
- ревизию процедур контроля за предоставляемыми кредитами;
- определение частоты проведения совещаний, посвященных контролю за дебиторской задолженностью (включая метод определения возрастной структуры дебиторской задолженности, классификации дебиторов и т.п.);
- использование подходящих способов поэтапных платежей по долгосрочным контрактам;
- формализованную процедуру сбора дебиторской задолженности от ключевых покупателей торговыми представителями;
- политику реструктуризации дебиторской задолженности в финансовые инструменты, "продажи" дебиторской задолженности, например, по договору цессии (факторинг).⁸

⁸ Факторинг дает возможность более ранней инкассации и большей надежности по сравнению с обычными формами продаж. Фактор берет на себя обязанности по инкассации задолженности клиенту и, при определенных условиях, может сразу же оплатить последнему часть средств. Затраты на оплату услуг фактора должны быть тщательно оценены, с учетом преимуществ и альтернативных способов применения этих средств. Подробнее см.: Орехов С.А.,

3.3.4. Кредиторы

Показатель отношения кредиторской задолженности к сумме закупок даст общую характеристику ситуации. Показатель полезно сравнить со средним (типичным) сроком платежа в отрасли, отклонения должны стать предметом пристального внимания.

Особое внимание должно уделяться:

- планированию времени платежей (с учетом ожидаемых поступлений от дебиторов);
- срокам и суммам платежей для получения скидки с цены;
- причинам удлинения срока оплаты поставок: как это скажется на доставке, риск предъявления требования о предоплате, влияние задержек оплаты на мелких поставщиков, влияние финансовой стабильности на крупных поставщиков и т.п.;
- специальными соглашениями с ключевыми поставщиками о значительном продлении срока кредита в течение определенного периода;
- анализу всей политики закупок, оценка степени использования всех преимуществ рынка поставщика.

3.3.5. Запасы

Запасы представляют собой один из важнейших факторов обеспечения постоянства и непрерывности производства. Непрерывность производства требует, чтобы постоянно имелось достаточное количество сырья и материалов для полного удовлетворения потребностей производства в любой момент их использования. Поэтому необходимость бесперебойного снабжения производства в условиях непрерывности спроса и дискретности поставок, обуславливает создание на предприятиях материальных запасов.

Запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно–технического назначения, потребительские и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления. Запас– это форма существования материального потока: материальный поток, отнесенный не к временному интервалу, а к моменту времени, переходит в запас.

На уровне фирм запасы относятся к числу объектов, требующих больших капиталовложений, и поэтому представляют собой один из факторов, определяющих политику предприятия и воздействующих на уровень логистического обслуживания в целом. Однако многие фирмы не уделяют ему должного внимания и постоянно недооценивают свои будущие потребности в наличных запасах. В результате этого фирмы обычно сталкиваются с тем, что им приходится вкладывать в запасы больший капитал, чем предполагалось.

Предназначением товарно-материальных запасов является обеспечение предприятия материальными ресурсами для нормальной работы. Они служат для того, чтобы ослабить непосредственные зависимости между поставщиком, производителем и потребителем. Наличие запасов позволяет обеспечить производство сырьем, поставляемым оптимальными по размеру партиями, а также производить переработку сырья в готовую продукцию.

Товарно-материальные запасы всегда считались фактором, обеспечивающим безопасность системы материально-технического снабжения, ее гибкое функционирование, и являлись своего рода «страховкой».

Поскольку в фирмах различных отраслей экономики создание товарно-материальных запасов определяется той специфической ролью, которую они играют в процессе выпуска продукции, постольку объяснимы и различия в подходах к политике капиталовложений в данной области и к определению приоритетности задач, решаемых в ходе производства. В фирмах некоторых отраслей народного хозяйства основной задачей является контроль за сырьем, в других — за готовой продукцией, а на предприятиях отраслей, производящих инвестиционные товары, большая часть организационных усилий концентрируется на контроле за незавершенным производством.

Многие из фирм, функционирующих в различных отраслях экономики, относительно успешно осуществляют инвестиции в товарно-материальные запасы. В то же время в большом количестве фирм бытует мнение, что управление запасами является сферой ответственности низшего уровня руководства — задачей чисто технического порядка.

Коэффициенты оборачиваемости капитала характеризуются значительной изменчивостью и существенно отличаются не только у преуспевающих и не преуспевающих компаний, но и у фирм различного типа. Последнее объясняется в основном спецификой структуры издержек, сезонными колебаниями сбыта, нормами конкурентной борьбы, принятыми в той или иной отрасли, уровнем рентабельности, стилем руководства предприятиями и характером деловых операций. Таким образом, перечисленные обстоятельства следует отнести к весьма важным факторам, оказывающим серьезное влияние на эффективность политики любой фирмы в области создания и реализации запасов.

Как известно, существует три вида товарно-материальных запасов: сырье (в том числе комплектующие изделия и топливо); товары, находящиеся на стадии изготовления (всевозможные полуфабрикаты); готовая продукция. В зависимости от их целевого назначения они подразделяются на следующие категории:

- технологические (переходные) запасы, движущиеся из одной части логистической системы в другую;
- текущие (циклические) запасы, создаваемые в течение производственного периода, или запасы объемом в одну партию товаров;
- резервные (страховые или «буферные»): иногда их называют «запасами для компенсации случайных колебаний спроса»⁹.

Мировая практика выработала достаточно успешные подходы к решению проблемы планирования запасов, которые условно можно разделить на две группы: «от склада» и «от продаж» («толкающий» (push) и «тянущий» (pull) типы).

Логистическая система «толкающего» типа и MRP

В основе систем управления запасами «от склада» обычно лежит технология управления SIC (Statistical Inventory Control), которая использует статистические методы для моделирования спроса и времени пополнения товарных запасов (для производственных компаний — с учетом времени изготовления). Такой подход основан на расчете нормативных характеристик запа-

⁹ Аникин Б. А. *Логистика: Учебник* / Под ред. Б. А. Аникина. М., 2001. С. 212

сов по каждому виду ассортимента исходя из наблюдений за их фактической оборачиваемостью на протяжении достаточного периода.

Основными расчетными величинами являются: 1) страховой запас по каждой позиции; 2) точка заказа (определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение по данной товарной позиции).

Таким образом, при использовании SIC решение о закупке принимается в основном на основании статистических наблюдений за динамикой запасов, а не на сведениях о планируемых объемах продаж, полученных в результате непосредственного контакта с клиентом, что, конечно, требует дополнительных и существенных усилий.

В качестве примера, можно привести концепцию планирования потребностей в сырье (Material Requirements Planning - MRP). Системы планирования потребностей соотносят деятельность по производству, обслуживанию и использованию изделий с потребностями основного графика производства. Для определения потребностей необходим точный перечень сырья для каждого конечного продукта или проекта.

Логистическая система «тянущего» типа и JIT

Более точные прогнозы сбыта, которые обобщают различные договоренности с клиентами и наблюдения за их поведением, позволяют компании существенно улучшить качество управления запасами за счет дополнения «статистических» («толкающих») моделей планирования заказов так называемыми «вытягивающими» - «от продаж».

Практически для каждой компании, исходя из особенностей ее торгово-закупочной деятельности, целесообразно строить индивидуальную систему планирования и управления запасами, совмещающую оба подхода.

Метод, который получил широкое распространение в Японии, США и странах Западной Европы – метод «Точно в срок» («Just-in-time» - JIT) или «Система своевременности»¹⁰ - позволяет сокращать запасы, повышать гибкость производства и возможности противостояния возрастающей конкуренции.

В системе своевременности централизованное планирование касается только последнего звена логистической цепи, то есть склада готовой продукции. Все другие производственные и снабженческие единицы получают распоряжения непосредственно от очередного, находящегося ближе к концу звена логистической цепи.

Системы управления запасами

В теории управления запасами разработаны две основные системы управления, которые решают поставленные задачи, соответствуя цели непрерывного обеспечения потребителя материальными ресурсами, а остальные системы представляют собой разновидности эти двух систем. Такими системами являются:

1. Система управления запасами с фиксированным размером заказа.
2. Система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

¹⁰Линдерс М. Р. Фирон Х. Е. *Управление снабжением и запасами. Логистика.* / Пер. с англ. СПб., 1999. С. 243

Система с фиксированным размером заказа

Само название говорит об основополагающем параметре системы. Это — размер заказа. Он строго зафиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы. Определение размера заказа является первой задачей, которая решается при работе с данной системой управления запасами.

Также в этой системе учитываются следующие параметры: **страховой запас** (позволяет обеспечивать потребность на время предполагаемой задержки поставки); восполнение страхового запаса производится в ходе последующих поставок через использование второго расчетного параметра данной системы — **порогового уровня запаса** (уровень запаса, при достижении которого производится очередной заказ). Третий основной параметр системы управления запасами с фиксированным размером заказа - желательный **максимальный запас**. В отличие от предыдущих двух параметров он не оказывает непосредственного воздействия на функционирование системы в целом. Этот уровень запаса определяется для отслеживания целесообразной загрузки площадей с точки зрения критерия минимизации совокупных затрат.

Система с фиксированным интервалом времени

В системе с фиксированным интервалом времени между заказами, как ясно из названия, заказы делаются в строго определенные моменты времени, которые отстоят друг от друга на равные интервалы, например, 1 раз в месяц, 1 раз в неделю, 1 раз в 14 дней и т.п.

Определить интервал времени между заказами можно с учетом оптимального размера заказа. Полученный интервал времени между заказами может быть скорректирован вследствие реальных обстоятельств. Как и в предыдущей системе, в этой системе обязательно используется страховой запас.

Так как в рассматриваемой системе момент заказа заранее определен и не меняется ни при каких обстоятельствах, постоянно пересчитываемым параметром является именно размер заказа. Его вычисление основывается на прогнозируемом уровне потребления до момента поступления заказа на склад организации. Расчет размера заказа в системе с фиксированным интервалом времени между заказами производится как желательный максимальный заказ за минусом текущего заказа, и прибавить ожидаемое потребление за период.

Модель «Оптимальный размер заказа» и ее использование в управлении запасами

С точки зрения менеджмента, управление запасами - это балансирование между двумя целями, взаимоисключающими друг друга в своих полярных точках: сокращение совокупных затрат, направленных на содержание запасов, и обеспечение максимальной надежности производственного процесса. Данное утверждение позволяет нам еще раз обозначить общее правило управления запасами: увеличение запасов целесообразно до тех пор, пока предполагаемая экономия превышает затраты по содержанию дополнительных запасов и отвлечение оборотных средств. В нестабильной экономике с большой вероятностью невыполнения условий первоначальных контрактов или возникновением непредвиденных заказов, приведенное выше правило следует также скорректировать на затраты упущенных возможностей, связанные с отсутствием необходимых материалов или готовой продукции.

Первым шагом в управлении запасами является выделение целевых показателей для отдельных структурных подразделений или ответственных лиц:

- минимизация суммарных затрат, связанных с запасами (стоимость хранения, стоимость выполнения заказа, убытки, связанные с отсутствием необходимых товаров, а также от замораживания финансовых ресурсов в запасе);
- ускорение оборачиваемости запасов;
- снижение риска возможных срывов производственной программы или планов по продажам.

Наиболее распространенным инструментом в управлении запасами, направленным на минимизацию суммарных затрат, традиционно признается *модель оптимального размера заказа (ЕОQ)*. Причиной популярности этой модели является как простота математического аппарата, так и хорошие результаты ее практического использования.

Проблема управления запасами в данной модели сведена к определению объема заказа (**Q**) и частоты выполнения заказов (**T**) за планируемый промежуток времени. Что в свою очередь рассчитывается посредством балансирования между затратами, связанными с выполнением одного заказа (**O**), и затратами на хранение единицы запасов (**C**). Размер заказа следует увеличивать до тех пор, пока снижение затрат на заказ перевешивает увеличение затрат на хранение.

В наиболее простом варианте модели, величина заказа и период между поставками принимаются постоянными величинами. Введенное в модель дополнительное ограничение по единовременной поставке новой партии в момент завершения запасов предыдущей, позволяет утверждать, что средний объем хранящихся на складе материалов равен $Q/2$. Соответственно, издержки хранения запасов за период между двумя поставками равны произведению затрат хранения единицы материала на средний объем запасов.

Для расчета затрат по выполнению заказа к условию неизменной величины заказа прибавляется предположение о постоянной стоимости заказов, поэтому затраты по заказу определяются как произведение затрат на один заказ и количество заказов за отчетный период (S/Q). Где **S** - это потребность в материалах или готовой продукции за отчетный период, а **Q** - объем заказа.

Оптимальный размер заказа получается при минимальных суммарных издержках по управлению запасами

$$Z = \frac{C \times Q}{2} + \frac{S \times O}{Q} \rightarrow \min \quad (3.1.)$$

Приравняв первую производную от функции суммарных затрат к нулю, находим непосредственное значение оптимального размера заказа **Q**.

$$\frac{\partial Z}{\partial Q} = \frac{C}{2} - \frac{S \times O}{Q^2} = 0$$

$$Q = \sqrt{\frac{2SO}{C}} \quad (3.2.)^{11}$$

Наиболее критичным фактором для эффективного использования модели является возможность оценить затраты на заказ и расходы на хранение. Причем необходимо выделить именно переменные части затрат от заказа и единицы хранения запасов. Если пытаться провести выделение с достаточно высокой степенью точности, то скорее всего результаты будут неутешительными - переменные затраты составят незначительную часть от совокупных расходов на хранение или доставку, которые, в свою очередь, очень трудно выделить из общехозяйственных расходов.

Доскональное исследование проблемы выделения переменных затрат скорее навредит управлению, чем предоставит необходимую информацию. При работе с фактическими или плановыми данными необходимо постоянно балансировать между точностью и уместностью получаемой информации, не забывая, конечно, и о стоимости этих работ.

Использовать модель необходимо по отношению к элементам запасов, занимающим наибольший удельный вес в себестоимости выпускаемой продукции, что позволит не нарушить принцип уместности и экономической эффективности от проводимых мероприятий.

Метод ABC-классификации товарно-материальных запасов

Крупные фирмы могут позволить себе хранить десятки тысяч единиц различных запасов, но лишь немногие из них требуют к себе действительно пристального внимания. Поэтому важно, чтобы запасы подразделялись на категории важности, чтобы фирма могла использовать системы контроля запасов только для наиболее важных статей.

Весьма полезным и эффективным аналитическим приемом является так называемый ABC-метод ранжирования товарно-материальных запасов, позволяющий определить те позиции запасов, которые составляют критическую его величину с точки зрения стоимости. Именно по отношению к наиболее ценным (дорогостоящим) видам запасов (как правило, они представлены достаточно узкой номенклатурной группой - не более 10 позиций) рекомендуется применять методы и модели оптимизации запасов и закупок. Применение этого подхода позволяет оптимизировать вложения в оборотные средства (запасы), без риска и ущерба, возникающего вследствие недостатка (избытка) запасов товарно-материальных ценностей.¹²

Итальянец Вильфредо Парето отметил, что независимо от изучаемой страны, меньшая часть населения контролирует большую часть благосостояния. Это заключение привело к построению кривой Парето, чьи общие принципы подходят к ряду ситуаций. Кривую Парето часто называют правилом 80-20 или, чаще анализом ABC, в результате которого выявляются изделия классов А, В и С:

¹¹ Дзури К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. М., 1998 С. 549-550

¹² Достаточно подробная иллюстрация модели оптимального размера запаса и заказываемой партии, а также ABC-классификации товарно-материальных запасов представлена на слайдах, дополняющих данный учебный материал. В процессе аудиторной работы возможности и некоторые ограничения этой экономико-математической модели будут пояснены на конкретных примерах.

- Категория **А** включает ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов, которые требуют постоянного и скрупулезного учета и контроля (возможно даже ежедневного). Для этих ресурсов обязателен расчет оптимального размера заказа. Они составляют менее 10 процентов общей номенклатуры закупленных товаров, 70-80 процентов от общей суммы затрат на закупку товаров.
- Категория **В** составлена из тех видов товарно-материальных запасов, которые в меньшей степени важны для предприятия и которые оцениваются и проверяются при ежемесячной инвентаризации; для товарно-материальных этой категории, как и категории **А**, приемлемы методики определения оптимального размера заказа (процентное соотношение – 10-20 процентов от номенклатуры, 10-15 процентов от общей суммы).
- Категория **С** включает широкий ассортимент оставшихся малоценных видов товарно-материальных запасов, закупаемых обычно в большом количестве (70-80 процентов от номенклатуры, 10-20 процентов от общей суммы затрат).

ABC-анализ проводится на самой ранней стадии в процессе постановки системы управления запасами и весьма полезен, поскольку он позволяет концентрировать усилия на направлениях с наибольшим потенциалом рентабельности.

3.3.6. Превращение излишних основных средств в денежную наличность

Участки земли, недвижимость, оборудование, которые в обозримом будущем не будут использованы, могут быть проданы за наличные. В случае необходимости они впоследствии могут быть арендованы, это же относится и к услугам (например, аренда компьютерного времени).

ГЛАВА 4.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Бюджетирование. Бюджетный метод управления бизнесом. Система сбалансированных показателей. Бюджетный цикл. Регламент бюджетирования.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Уяснить концепцию бюджетирования как метода управления структурированным бизнесом и как инструмента обоснования и принятия кратко- и среднесрочных инвестиционных и финансовых решений. Показать основные элементы регламента процедур бюджетирования в компании.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Бюджетирование как метод управления бизнесом ⇒ Место бюджетирования в системе инструментов регулярного менеджмента ⇒ Регламентирование процедур бюджетирования ⇒ Применимость и ограничения бюджетирования.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Бюджетирование. Бюджетный метод управления бизнесом. Система сбалансированных показателей. Бюджетный цикл. Регламент бюджетирования.

Бюджетирование является важной составной частью классического цикла менеджмента - планирование, действие, контроль. Бюджетирование не является автономным, а вытекает из процессов целеполагания, формирования стратегии, плана действий и анализа ожидаемых результатов. Очевидна тесная связь планирования и бюджетирования.

Бюджетирование является важнейшей составной частью финансового менеджмента¹³. Задачи последнего можно разбить на две естественные группы:

- управление финансовыми ресурсами на предприятии;
- работа на внешних финансовых рынках

Очевидно, что работа с деньгами на внешних рынках не является и не может быть эффективной, пока нет полного контроля над денежными потоками внутри предприятия. По данным отечественных исследований, из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах российские предприятия теряют до 20% своих доходов.

Несколько факторов должны быть приняты во внимание в ходе формирования системы бюджетирования на предприятии. Среди прочих отметим управленческую культуру, сложность рынков, на которых работает компания, сложность производственных процессов. Про-

¹³ Финансовый менеджмент - область управления финансами предприятия, направленная на реализацию его стратегических и тактических целей. К стратегии относится составление долгосрочной инвестиционной политики развития предприятия, а к тактике - управление текущими финансово-экономическими потребностями и обеспечение постоянной платежеспособности предприятия. В рамках настоящего пособия и учебного курса мы и касаемся вопросов оперативного финансового менеджмента.

цесс бюджетирования на предприятии, занимающемся строительством самолетов, будет весьма отличным по сравнению с фирмой, выпускающей предметы потребления. Хотя принципы бюджетирования будут похожи, авиастроительная компания будет состоять из интегрированных центров затрат, а цикл производства исчисляться годами. Напротив, компания, выпускающая потребительские изделия, может быть структурирована по принципу центров прибыли на основе ассортиментных групп, производственный цикл исчисляться часами или днями. Ключевые факторы успеха каждого из видов бизнеса весьма различны: конструкторские и инженерные разработки, качество и надежность производства, дизайн и себестоимость производства - в первом случае, затраты на маркетинг и деятельность по реализации продукции - во втором.

4.1. Бюджетирование как инструмент управления бизнесом

Бюджетный метод управления может рассматриваться как один из методов управления предприятием. Его основные компоненты в идеале должны представлять все фазы процесса управления – а именно - планирование, организацию, мотивацию и контроль. Основные функции бюджетирования включают в себя:

- **Анализ** – постановка целей, анализ имеющихся альтернатив их достижения.
- **Планирование** мероприятий, разрабатываемых подразделениями и департаментами компании в рамках согласованных целей.
- **Организация** – структурирование операций, процессов, информационных потоков или ожидаемых результатов деятельности (продуктовый подход), что позволяет локализовать принятие решений и ответственность, в том числе за исполнение бюджета.
- **Мотивация** – осмысленное принятие поставленных целей и планов, система поощрения за выполнение (перевыполнение) плана, участие в распоряжении достигнутыми результатами.
- **Коммуникации** – согласование планов подразделений, достижение необходимых компромиссов и закрепление ответственных.
- **Контроль** – план-фактный анализ, управленческие решения по выявленным отклонениям.

Наиболее распространенные цели внедрения бюджетного метода управления следующие:

- **Делегирование полномочий и децентрализация ответственности** без риска потери контроля над бизнесом через утвержденные бюджеты расходов (по статьям, подразделениям и т.п.).
- **Планирование и контроль денежных средств** и финансирование капитальных вложений (самая распространенная цель, относительно легко достижима, не требует значительных расходов; с этого, как правило, начинают, иногда этим и заканчивают постановку бюджетирования в компании).
- **Контроль рентабельности** – по видам продукции, дивизионам, центрам ответственности.

Возможные преимущества, которые может обеспечить бюджетный метод управления в компании, сгруппированы по функциональному принципу:

Маркетинг и коммерческая деятельность – бюджетирование предполагает серьезное отношение к изучению и прогнозированию рынков, цен, продукции, конкурентов. Потреб-

ность в стратегическом маркетинге, разработке продуктовой стратегии становится достаточно очевидной;

Производство – средства предприятия расходуются более экономично, бесхозяйственное разбазаривание средств затруднено, ответственность за расходы персонифицируется, разработка управленческого учета (учетной политики) становится неизбежной;

Финансы – объем расходов согласуется с планируемым доходом, график и объем необходимого финансирования определяется на перспективу, отношение кредитных организаций и банков становится более благожелательным;

Управление – внедрение стратегического планирования, разработка функциональных стратегий, обоснование нормативов затрат позволяет повысить эффективность основных функциональных подразделений. Отклонения от бюджета контролируются оперативнее. Координация деятельности различных функций и подразделений обеспечивается лучшим образом.

Сложности внедрения бюджетного метода управления нельзя игнорировать – они связаны, прежде всего, со сложностью и длительностью самого процесса внедрения. Под сложностью понимается необходимость перестройки работы бухгалтерии на ведение управленческого учета, а также масштабное обучение сотрудников. Кроме того, требуется обеспечить согласованность организационной и финансовой структуры. Длительностью внедрения бюджетирования сейчас в среднем составляет 1-2 года, тогда как в 70-е годы занимала до 5 лет.

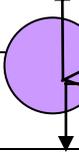
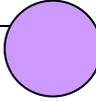
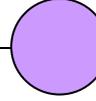
Бюджетный метод управления достаточно логично вписывается в систему управления компанией, его место в этой системе может быть иллюстрировано следующей многоуровневой структурой:



Рис. 4.1. Место бюджетного метода управления в системе менеджмента компании

Таким образом, бюджет является инструментом количественного (монетарного) описания стратегии и тактики достижения целей, поставленных различным бизнес-единицам

компании. Бизнес-единицы представляют собой крупные направления (сегменты) деятельности компании, образующие ее т.н. портфель. Даже простейший анализ структуры портфеля может существенно помочь в определении набора целей, контрольных показателей их достижения и особенностей бюджетов каждого из сегментов деятельности компании.

Конкурентоспособность бизнеса	Стадия жизненного цикла бизнес-направления			
	Взлет 1	Рост 2	Зрелость 3	Снижение 4
Высокая (H)				
Средняя (M)				
Низкая (L)				

Своеобразная «шахматная партия» стратегических ходов для бизнес единиц может содержать следующие варианты:

M2 – H2 – «стратегия взрыва» - нацеленность на радикальное повышение конкурентоспособности (за счет новых продуктов, технологий, позволяющих обеспечить лидерство по издержкам, слияний с другой компанией)

M2 – H3 – «стратегия расширения», подразумевает действия по принципу «расти быстрее, чем рынок» (полная загрузка избыточных мощностей, покупка лицензий, улучшение бизнес-процессов).

Оба варианта являются дорогими и амбициозными, требуют существенных финансовых вливаний в эти направления бизнеса.

M2 – M3 – консервативная стратегия, «ничего не делать», кроме как расти вместе с рынком.

M2 – L3 – «скольжение вниз», может стать результатом выбора постепенно уходить с растущего рынка, т.е. обеспечение нулевого роста на зрелом рынке. Важнейшие цели – экономия затрат и максимизация дохода. «Выдаивание» рынка, отказ от новых инвестиций.

H3 – H3 – «укрепление», нулевой рост на устойчивом рынке (управление затратами, олигополистическая позиция, «вечные дойные коровы»).

M2 – L2 - сокращение, уход.

Стадии жизненного цикла продукта –

Взлет – дорогой продукт на узком сегменте. Удешевление продукта достигается за счет эффекта масштаба и опыта, что ведет к расширению сегмента, повышению качества, конкурентоспособности.

Рост – по экспоненте, самоусиление продукта, большие инвестиции, отрицательный денежный поток как следствие. Появление последователей, возможность продажи лицензий.

Зрелость – насыщение рынка, постепенное замедление роста. Вытеснение конкурентов, возможность лидерства в издержках, слияния (дарвинизм на рынке), формирование олигополий. Теоретически фаза может быть вечной.

Снижение – объективные причины для падения спроса, конкуренции по технологии.

После анализа портфеля следует постановка целей для каждого бизнес-направления и планирования шагов по их достижению. В последнее десятилетие популярным инструментом решения этих задач стала т.н. система сбалансированных показателей (balanced scorecards - BSC)¹⁴, обобщившая набор лучших практик различных компаний мира. В концепции BSC увязаны четыре перспективы (системы целей) – а именно:

- Финансы.
- Рынок, клиенты.
- Внутренние процессы.
- Обучение и профессиональный рост персонала.

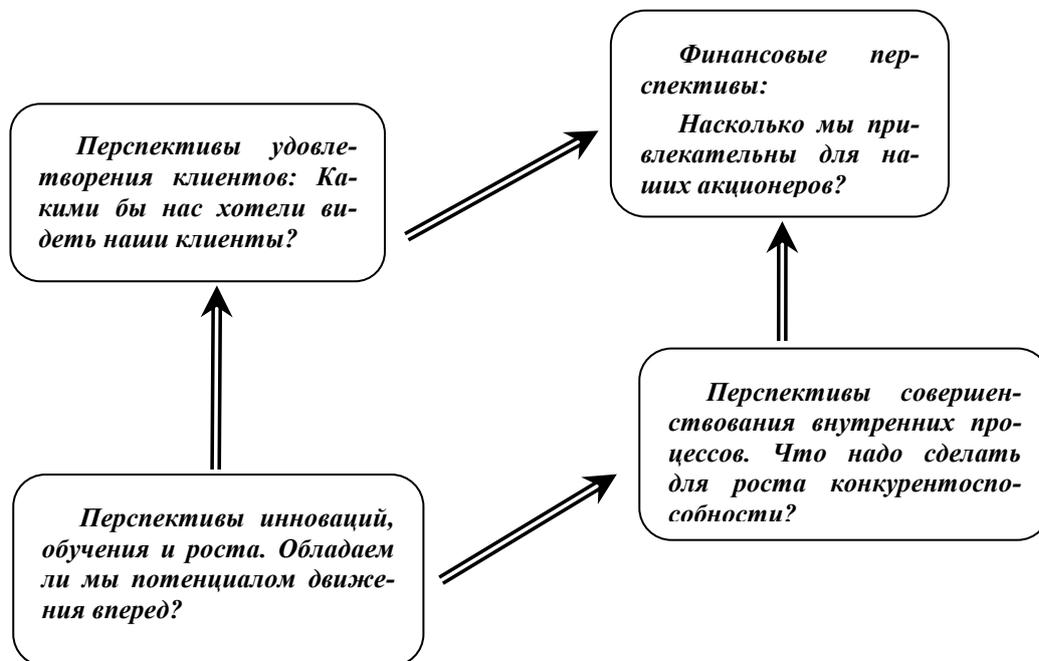


Рис. 4.2. Увязка финансовой перспективы с другими элементами системы сбалансированных показателей

На разных этапах жизненного цикла компании (бизнес-единицы, рынка, продукта) принципиально имеет место выбор между двумя базовыми стратегиями – стратегией роста и стратегией эффективности.

Стратегия роста базируется на достижении большей прибыльности бизнеса – за счет новых рынков, новых продуктов, новых клиентов, а также за счет увеличения ценности продукта для клиента (совершенствование качества продукта, повышение степени обработки и предложения лучшей потребительской ценности).

¹⁴ Подробнее см. Р. Каплан и Д. Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». ЗАО «Олимп – Бизнес», М., 2003,

Стратегия эффективности обеспечивается за счет улучшения структуры и уменьшения величины затрат, что позволяет ставить задачу более эффективного использования активов (основных средств и оборотного капитала).

И постановка целей, и контроль достигаемых результатов для компании и входящих в ее состав бизнес-единиц осуществляется как в терминах доходности (рентабельности, отдачи), так и в терминах ликвидности (генерированного денежного потока).

Финансовая составляющая стратегической карты представлена следующей схемой (рис. 5.3).



Рис. 4.3. Финансовая составляющая стратегической карты

4.2. Подготовка бюджетов: от программы к бюджету

Этапы подготовки годового бюджета включают в себя:

- Анализ наличных ресурсов.
- Оценку влияния факторов внешней среды.
- Разработку стратегии.
- Разработку специализированных планов.
- Подготовка бюджета.

4.3. Бюджетный цикл



Рис. 4.4. Бюджетный цикл

4.3.1. Прогнозы

- разрабатываются в денежной и неденежной форме;
- могут быть разработаны на любой период времени;
- разработчик прогноза не несет ответственности за его фактическое осуществление;
- прогнозы не подлежат утверждению высшим руководством;
- пересматриваются, как только становится доступной новая информация;
- процедуры анализа отклонений фактических параметров не формализованы.

Другими словами, прогнозы являются пассивным отражением наиболее вероятного развития событий.

4.3.2. Стратегии

- определяют цели бизнеса: измеримые, напряженные, мотивирующие, но достижимые (SMART);
- учитывают ограничения, в которых оперирует бизнес;
- дают оценку сильных и слабых сторон компании, окружающей среды бизнеса;
- являются основой операционных планов по достижению поставленных целей.

4.3.3. Операционные планы (программы)

- разрабатываются для каждого структурного подразделения компании;
- могут составляться по функциональному или продуктовому принципу;
- являются краткосрочными планами, направленными на достижение конкретных целей.

Примеры: годовой план производства, план продаж, план исследований и разработок.

4.3.4. Бюджеты

- обычно разрабатываются в денежной форме, хотя могут содержать неденежные параметры или ограничения;
- составляются на год или даже меньший срок;
- отражают обязательства руководства и ответственность за достижение целей;
- утверждаются и пересматриваются вышестоящим руководством;
- будучи утвержденными, могут быть пересмотрены только при специфических обстоятельствах;
- являются основой управленческого контроля, обеспечивая сравнение фактических параметров с бюджетными, а также анализ выявленных отклонений.

Другими словами, бюджет это план действий, которые необходимо предпринять, чтобы достичь поставленных целей, и выраженный в денежной форме. Бюджеты соответствуют стратегии развития компании, а также ее организационной структуре¹⁵.

Процесс бюджетирования - это двусторонний поток информации:

- сверху вниз - цели и задачи для каждого отдельного подразделения фирмы;
- снизу вверх - интеграция функциональных бюджетов и бюджетов центров ответственности в сводный бюджет.

Бюджет весьма полезен для функции контроля. Сам по себе контроль содержит три взаимосвязанных стадии:

- регистрация фактических данных и составление отчета;
- сопоставление фактических результатов с бюджетными и анализ отклонений;
- обеспечение обратной связи для ревизии оперативных планов, бюджетов, процедур контроля в случае необходимости.

¹⁵ Обязательным условием постановки финансового менеджмента на предприятии является разрешенность вопросов, касающихся его организационной и финансовой структуры. Основные этапы разработки организационной структуры могут быть определены как:

- формирование исчерпывающего списка видов деятельности, продуктов и услуг, бизнесов компании;
- составленный перечень обеспечивающих (поддерживающих) функций и направлений;
- перечень управленческих функций, осуществляемых в компании;
- определение организационных звеньев компании;
- закрепление видов деятельности, поддерживающих функций и управленческих функций за конкретными структурными звеньями;
- формирование организационной структурной схемы.

4.4. Разработка бюджетов

построена на двустороннем потоке информации и данных. Основные исходные параметры деятельности компании (темпы роста, ожидаемые финансовые результаты, стратегия развития) задаются высшим руководством, но должны признаваться руководством нижестоящих подразделений как основа для формирования их бюджетов.

Главная **цель** бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Заметим, что **в широком смысле бюджетирование** понимается как система тотального планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения. Как средство бюджетирование является инструментом достижения более высоких результатов деятельности организации посредством повышения эффективности процессов управления. С помощью этого инструмента, можно описывать будущие и фактически произошедшие события во взаимосвязи с процессами, происходящими на предприятии и подразделениях, что дает возможность определить, каким образом получился именно такой результат, а не другой, а также помогает определить, что и как нужно сделать для того, чтобы получить желаемый результат. Очевидно, что для этого требуется качественное понимание и количественное описание целей, потенциала, воздействий и реакций на эти воздействия.

Финансовая модель бюджетирования определяет порядок и схему расчетов всех показателей бюджетных форм, принятых в компании.

При разработке финансовой модели бюджетирования необходимо учитывать основные лимитирующие факторы, влияющие на бизнес предприятия. Если в первую очередь развитие бизнеса предприятия ограничивает емкость рынка, то расчет бюджета должен начинаться с бюджета продаж. Если лимитирующим фактором являются производственные мощности, т.е. сложилась ситуация когда все что ни производит предприятие, оно реализует, и мощности загружены на 100 %, то расчет бюджета следует начинать с бюджета производства. Если развитие бизнеса в первую очередь ограничивает недостаток в сырье и материалах, т.е. сложилась ситуация когда все что ни производит предприятие, оно реализует, но мощности недогружены ввиду нехватки сырья, то расчет бюджета нужно начинать с бюджета снабжения. У разных бизнес-направлений предприятия могут различаться наборы лимитирующих факторов.

Отсюда следует, что, во-первых, финансовая модель бюджетирования может строиться отдельно по каждому бизнес-направлению, во-вторых, финансовая модель бюджетирования должна изменяться при изменении ситуации с лимитирующими факторами.

Архитектура бюджетной системы

Для того, чтобы поддерживать финансовую модель бюджетирования, необходимо определить бюджетной регламент, который будет определять организационную схему процесса финансового планирования и контроля на предприятии. Поэтому необходимо определить форматы описания бюджетной системы и бюджетного регламента.

Бюджетная система компании - совокупность процессов, функций, регламентов, определяющих последовательность, правила, сроки и ответственных за расчеты бюджетов, формирование отчетов, анализ исполнения бюджетов и принятие решений.

Процессы и функции бюджетирования - обособленные устойчивые виды деятельности, связанные с планированием, учетом, анализом и контролем финансово-экономических показателей деятельности компании.

Компоненты бюджетирования - включают объекты (подразделения) компании, по которым ведется бюджетирование и совокупность планов и отчетов системы бюджетирования.

Объекты бюджетирования - объекты (подразделения) компании, по которым ведется планирование, учет, анализ и контроль исполнения бюджетов.

Набор объектов бюджетирования, который будет принят в компании, зависит от нескольких факторов, в том числе и от информации, используемой руководителями компании для принятия решений. Например, если при принятии решения о распределении финансовых ресурсов между направлениями деятельности компании необходимо знать оценку финансово-экономической эффективности каждого направления деятельности, то в число объектов бюджетирования должны входить бизнес-направления. Если в компании разработана и внедрена финансовая структура, то для эффективного управления компании необходимо вести планирование и контроль в разрезе центров финансового учета. Таким образом, в соответствии с разработанной финансовой моделью подбирается необходимый набор объектов бюджетирования.

Объекты бюджетирования:

- бизнес-направления;
- структурные звенья компании
- центры финансового учета
- основные бизнес-процессы компании
- проекты компании

Конкретный набор объектов бюджетирования определяется компанией с учетом целесообразности усложнения системы бюджетирования. Некоторые компании на начальной стадии внедрения системы бюджетирования могут ограничиться только финансовыми бюджетами, т.е. внедрять систему финансового планирования и контроля по отношению только компании в целом, используя простые финансовые модели бюджетирования. В дальнейшем архитектура бюджетной системы может усложняться и компания будет переходить на использование более сложных финансовых моделей.

Бюджет - финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые значения статей бюджета.

В соответствии с представленными объектами бюджетирования на предприятии могут составляться следующие бюджеты:

Операционные бюджеты

- бюджеты бизнес-направлений;
- бюджеты подразделений;
- бюджеты центров финансового учета (ЦФУ);
- бюджеты бизнес-процессов;
- бюджеты проектов;

Финансовые бюджеты (сводные бюджеты.)

- бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков);
- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет);
- бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс).

Бюджеты бизнес-направлений составляются по каждому направлению деятельности и содержат всю необходимую информацию для оценки их финансово-экономической эффективности, принятия решений о дальнейшем их развитии и финансировании.

Бюджеты подразделений составляются по каждому структурному звену компании в соответствии с действующей *организационной* структурой.

Бюджеты центров финансового учета (ЦФУ) составляются по каждому ЦФУ в соответствии с действующей *финансовой* структурой.

Если в компании действует финансовая структура, то можно ограничиться составлением бюджетов ЦФУ, а бюджеты по подразделениям, входящим в состав ЦФУ не строить.

Бюджеты бизнес-процессов составляются по каждому выделенному бизнес-процессу компании. Например, если в компании выделен бизнес-процесс "Сбыт", ему могут соответствовать следующие бюджеты: бюджет продаж, содержащий информацию о планируемых объемах реализации в натуральных и стоимостных показателях, и бюджет коммерческих расходов, содержащий информацию о планируемых расходах, связанных с реализацией продукции в объемах, заложенных в бюджете продаж.

Бюджеты проектов составляются по каждому проекту компании. Это могут быть проекты, непосредственно связанные с основной деятельностью компании и поэтому проводимыми на регулярной основе. Например, в компаниях, занимающихся оказанием различного рода услуг, проекты могут являться основным объектом планирования и контроля, поэтому необходимо будет вести бюджетирование по проектам. Также это могут быть единичные проекты, например, проект по расширению производственных мощностей или проект по созданию нового продукта.

Финансовые бюджеты - это консолидированные бюджеты компании. Финансовые бюджеты строятся по компании в целом или по центрам прибыли, т.е. по центрам финансового учета компании, по которым можно рассчитать финансовый результат.

Что касается форматов бюджетов, то для них не существует стандартов. Каждая компания выбирает удобный для себя формат бюджетов.

Отчет - финансовый документ, представляющий в систематизированной форме фактические значения параметров различных статей бюджета.

Форматы отчетов должны совпадать с форматами планов, иначе невозможно будет провести план - факт анализ. На многих российских предприятиях процесс финансового планирования и контроля организован таким образом, что планированием занимается одна служба (например, планово-экономический отдел), а отчетную информацию подготавливает другой отдел (например, бухгалтерия). Причем плановая и отчетная информация готовится совершенно в разных форматах.

Отчет по результатам бюджетного анализа - финансовый документ, представляющий в систематизированной форме основные выводы об эффективности исполнения бюджета и предложения по корректировке исходных предположений на будущие периоды.

Регламент системы бюджетирования - документы, представляющие в систематизированной форме описание процедур финансово-экономического планирования, учета, анализа и контроля, действующие в компании.

Постановка бюджетирования затрагивает все отделы и службы компании, а не только финансовую службу как принято считать, т.е. поскольку все будут задействованы в процессе бюджетирования, то для эффективного функционирования этой системы необходимо наладить организационные процедуры внутри компании, поддерживаемые соответствующей организационной документацией.

Регламент бюджетирования включает в себя временной и организационный компоненты.

Временной регламент бюджетирования включает в себя следующее:

- Временной регламент планирования;
- Временной регламент учета;
- Временной регламент анализа.

Организационный регламент бюджетирования включает в себя следующее:

- Организационный регламент планирования;
- Организационный регламент учета;
- Организационный регламент анализа.

Нет общей конфигурации бюджетной системы, которая подходила для всех компаний.

Факторы, влияющие на архитектуру бюджетной системы компании:

- Организационная структура компании;
- Схема организации бизнесов компании;
- Финансовая модель бюджетирования.

Например, для компаний с проектной организационной структурой, в которых используются позаказная схема организации бизнес-процессов, т.е. нет массового поточного производства, планирование бюджетов идет от расчета показателей по отдельным проектам и их последующей консолидации и формирования сводной финансовой отчетности. Есть компании, которые при получении заказа вынуждены фактически разрабатывать новую продукцию (или модернизировать старую), например, компаниям, выполняющим заказы по пошиву одежды почти в каждом случае необходимо разработать дизайн по конкретному заказу, настроить производственные мощности, произвести в срок и с должным качеством продукцию именно для этого заказчика.

Отличие процессной организации от проектной заключается в том, что в первой набор бизнес-процессов относительно постоянен, Проектная архитектура бюджетирования чаще всего используется в компаниях, занимающихся оказанием услуг, например, юридические, туристические, консультационные услуги, также она используется в строительных компаниях. По каждому строительному объекту обычно составляется свой план, бюджет и т.д.

ГЛАВА 5.

ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. КООРДИНАЦИЯ ЧАСТНЫХ БЮДЖЕТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ СВОДНОГО БЮДЖЕТА (MASTER BUDGET)



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Бюджетирование как инструмент формализации стратегии развития бизнеса. Классификация бюджетов. Организационная и финансовая структура компании. Регламенты бюджетирования. Процедуры бюджетирования. Технологии бюджетирования. Операционное и финансовое моделирование компании. Лимитирующий фактор. Результаты бюджетирования.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Уяснить комплексный характер процедур, процессов и результатов бюджетирования. Рассмотреть взаимосвязанность операционных и финансовых аспектов планирования деятельности компании. Показать преимущества и ограничения, свойственные бюджетному методу управления бизнесом.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Структура сводного бюджета компании ⇒ Организационное и финансовое структурирование бизнеса ⇒ Регламентация процедур бюджетирования ⇒ Форматы и результаты бюджетирования на уровне центров ответственности и в масштабах всей компании ⇒ Элементы операционной и финансовой модели бизнеса.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Бюджетирование. Сводный бюджет. Операционный бюджет. Финансовый бюджет. Лимитирующий фактор. Финансовая структура. Регламент бюджетирования. Операционная и финансовая модель бюджетирования. Увязки бюджетирования. Итерационность бюджетирования.

Чисто технически результатом процесса бюджетирования будет сводный бюджет компании, включающий прогноз прибылей и убытков, плановый баланс и прогноз денежной наличности, а также набор операционных планов различных подразделений компании. Первые три компонента являются обязательными и стандартными, остальные - формируются исключительно для удобства руководителя и в соответствии с выделенными организационными звеньями компании.

Задача менеджера - определить необходимый и достаточный состав бюджетов и последовательность их разработки в соответствии с бизнес-процессами компании.

С точки зрения менеджмента это означает превращение стратегии компании в количественные цели каждого центра ответственности. В процесс разработки и согласования целей вовлечены менеджеры всех уровней. Результатом этой деятельности является не только процедура планирования и контроля, но и достижение согласованности и приверженности всех составных частей организации ее общим целям.

Большинство компаний имеют представление о том, что сдерживает достижение ими больших масштабов деятельности высокой прибыли - т.е. что является главным лимитирующим фактором. Как правило, основные ограничения лежат в области спроса или потенциальной мощности производства. Во времена растущего спроса, объем фактических продаж оказыва-

ется ограниченным производственными мощностями предприятия. Напротив, если мощности предприятия превышают уровень спроса, производственный бюджет будет исходить из прогноза реализации.

Теоретически, если лимитирующий фактор определен, процесс бюджетирования не представляет сложности. На практике, однако, все несколько сложнее, поскольку все бюджеты взаимосвязаны. Если возникают разногласия между функциональными бюджетами, необходимо вернуться назад, к предыдущей стадии бюджетирования и повторить цепочку шагов заново. Весь процесс представляет собой процедуру переговоров и достижения согласия между всеми участвующими сторонами в результате нескольких итераций.

Первым шагом является оценка перспектив реализации. Отдел продаж после этого может разработать бюджет расходов на коммерческую деятельность на предстоящий год. Обычно все расходы будут сгруппированы в две категории. Первая - затраты, не меняющиеся с изменением объема продаж. Это постоянные затраты на реализацию, например, содержание офиса, торговых представительств. Вторая группа - затраты, меняющиеся вместе с изменением объема продаж, переменные затраты. Разграничение этих типов затрат чрезвычайно важно в любом бизнесе и позволит контролировать уровень расходов на реализацию и соотносить их с действительным уровнем продаж.

При расчете плана работы предприятия, после осуществления прогноза спроса на выпускаемую предприятием продукцию, необходимо распределить по периодам производственную программу. Простейшим решением вопроса о плане производства является приведение в полное соответствие плана выпуска, реализации и спроса (конечно, если ресурсы и производственные мощности позволяют выпустить продукцию в объемах не меньших спроса).

Однако это решение может оказаться экономически невыгодным или даже технологически недопустимым. Действительно, переменность уровня производства может привести к тому, что в периоды повышенного спроса придется загружать малопроизводительное, неспециализированное оборудование и идти на оплату сверхурочных, а в периоды низкого спроса оборудование будет простаивать.

Поэтому, может оказаться целесообразным осуществить выравнивание выпуска, отказавшись от строгого выполнения вышеупомянутого равенства объемов производства, реализации и спроса и пойти на создание запасов готовой продукции. При этом возникают иные отрицательные факторы, а именно: необходимость затрат на хранение, увеличение объема оборотных средств.

Общая схема постановки (совершенствования) бюджетирования может состоять из 4 частей:

- Часть I. Описание действующей системы бюджетирования.
- Часть II. Оценка, анализ и доработка действующей системы бюджетирования. Разработка Положений о системе бюджетирования.
- Часть III. Разработка финансового плана (бюджета) компании.
- Часть IV. Контроль исполнения регламента бюджетирования.

Примерный формат описания системы бюджетирования может включать следующие составляющие:

- Организационная структура;
- Финансовая структура;
- Бизнес-процессы;

- Операционные бюджеты;
- Финансовые бюджеты;
- Постатейный регламент бюджетирования;
- Временной регламент бюджетирования;
- Организационный регламент бюджетирования.

Практика показывает, что постановку бюджетирования приходится начинать не с анализа финансовых отчетов и расчетов бюджетов и планов компании и подразделений, а с наведения элементарного организационного порядка в компании. Часто случается так, что руководители компаний не могут даже точно сказать, сколько у них видов деятельности, на которых компания зарабатывает деньги, или кто и какие функции выполняет в компании. А поскольку бюджетирование - в том числе и административная процедура, необходимо четко прописать все регламенты бюджетирования и назначить ответственных за выполнение функций, связанных с его поддержанием. Но это трудно сделать, если не иметь начального описания.

Первым шагом постановки бюджетирования является разработка бизнес-модели организационной структуры, содержащей в себе описание направлений деятельности компании, функций, структурных звеньев и распределение функций внутри компании.

Это своего рода управленческая инвентаризация.

На втором этапе разрабатывается бизнес-модель финансовой структуры компании, содержащей в себе схему центров финансового учета и их организационный состав. На этом этапе нужно понять, какие подразделения или группы подразделений будут рассматривать как центры финансовой ответственности (профит-центры). По центрам финансовой ответственности могут отдельно вестись финансовые бюджеты (БДР, БДДС). Кроме центров прибыли в компании могут быть центры дохода, т.е. подразделения, несущие ответственность за доходную часть подразделения и не отвечающие за затраты, связанные с производством или закупкой продукции. Примером центра дохода может быть отдел сбыта в линейно-функциональной организационной структуре. Также в компании могут присутствовать центры затрат, т.е. подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования компании и непосредственно не приносят прибыль. Еще одним типом центров финансового учета может быть центр инвестиций (венчур-центр) - подразделения, непосредственно связанные с постановкой новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. При построении такой структуры можно более эффективно координировать работу подразделений компании для достижения общих целей, прорабатывать схемы финансирования центров затрат и венчур центров, за счет центров прибыли и центров доходов, принимать обоснованные решения о привлечении заемных средств и т.д.

Таким образом, организационная модель дает ответ на вопрос **кто и что делает** в компании, а модель финансовой структуры - **кто и сколько зарабатывает и тратит** в компании.

После завершения построения организационной и финансовой структуры можно переходить собственно к бюджетированию.

В процессе внедрения бюджетирования необходимо ответить на следующие вопросы:

- Для чего и кому нужна система бюджетирования?
- Кто должен заниматься внедрением системы бюджетирования?
- Какое средство автоматизации использовать?
- Сколько времени займет внедрение бюджетирования?
- Какие средства для этого понадобятся?

- Кто должен участвовать в процессе планирования и контроля денежных средств, доходов и расходов?
- Кому, в какой форме, в какое время нужно передавать информацию и какую?
- Кто должен отвечать за весь процесс бюджетирования в целом?
- Какая архитектура бюджетов должна быть в компании?
- Какие службы должны быть задействованы в процессе бюджетирования?
- Насколько возрастет нагрузка руководителей и специалистов компании?
- Нужно ли будет проводить структурные изменения в компании? И т.п....

Принципиальной особенностью современной технологии постановки бюджетирования является обучение руководителей и специалистов компании, т.к. в процессе бюджетирования будут принимать участие практически все подразделения компании.

Важнейшее звено внедрения бюджетирования - задание бюджетных регламентов, определяющих форматы бюджетов, последовательность их формирования, утверждения, анализа, корректировки, где прописано кто и что делает в части бюджетирования. Все это должно находить отражения в организационных документах:

- "Положении об организационной структуре компании";
- "Положении о финансовой структуре компании";
- "Положении о бюджете доходов и расходов";
- "Положении о бюджете движения денежных средств"

После построения архитектуры и регламентов бюджетной системы, завершающим этапов внедрения бюджетирования является автоматизация процессов составления и анализа исполнения бюджетов, т.е. настройка основных параметров исполнительной (расчетной) системы на утвержденные регламенты процессов бюджетирования.

Пример этапов постановки бюджетирования

Существуют различные схемы постановки бюджетирования на предприятии, но в каждой из этих схем присутствует элемент, связанный с описанием и анализом действующей на данный момент системы бюджетирования, т.к. на всех предприятиях обязательно присутствуют элементы финансового планирования и контроля, но на одних предприятиях данная технология поставлена более четко, чем на других.

Для внедрения в компании системы бюджетного управления необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Диагностика деятельности компании

- 1.1. Организационная диагностика (структурная схема компании, штатное расписание, должностные инструкции, другие организационные документы, регламентирующие деятельность компании).
- 1.2. Финансово-экономический анализ деятельности компании за предшествующие периоды - анализ динамики финансово-экономических показателей.
- 1.3. Описание и анализ существующей системы финансового планирования и контроля.
- 1.4. Функциональная диагностика по направлениям: сбыт, производство, снабжение, НИОКР, общефирменные службы.
- 1.5. Информационная диагностика - анализ информационных потоков в функциональных разрезах: - сбыт, производство, снабжение, НИОКР, общефирменные службы.

2. Построение финансово-экономической модели бюджетирования

- 2.1. Определение основных целей и задач системы бюджетирования - формирование перечня количественных показателей деятельности компании и подразделений, которыми руководителям необходимо располагать для принятия управленческих решений.
- 2.2. Анализ источников информации, которые можно будет использовать при проведении планово-контрольных расчетов по компании и подразделениям.
- 2.3. Построение информационной модели формирования плановой и фактической информации по компании и подразделениям, а также для анализа исполнения бюджета компании и ее подразделений.
- 2.4. Определение перечня и состава аналитических и управленческих отчетов, необходимых для функционирования модели бюджетирования по направлениям:
 - ✓ Компания в целом
 - ✓ Функциональные направления: (сбыт, производство, снабжение, НИОКР, общечернобыльские службы)

3. Формирование организационных процедур функционирования системы бюджетирования

- 3.1. Определение порядка формирования плановых и фактических показателей бюджета компании и подразделений.
- 3.2. Определение порядка контроля исполнения и проведения анализа исполнения бюджета компании и подразделений.
- 3.3. Организационный порядок проведения корректировки планов целей, мероприятий и бюджетов подразделений и компании в целом.

4. Проведение организационных изменений в компании

- 4.1. Открытие дополнительных подразделений для поддержки функционирования системы бюджетирования.
- 4.2. Определение дополнительных функций и обязанностей, связанных с поддержкой функционирования системы бюджетирования.
- 4.3. Формирование и введение в действие пакета организационных документов, регламентирующих функционирование системы бюджетирования.

5.1. Координация частных бюджетов и формирование сводного бюджета (Master budget)

Систему бюджетирования и контроля составляют многие индивидуальные бюджеты, которые сводятся в общий бюджет компании. В процессе бюджетирования выделяются следующие этапы:

1. Разработка исходных предположений, закладываемых в основу бюджетной системы компании, включая цели по увеличению доли рынка, финансового положения, доходности акций, стратегии и действий по ее реализации.
2. Прогноз общей экономической конъюнктуры для отрасли и компании.
3. Разработка бюджета продаж на основе прогноза реализации, маркетинговой стратегии и плана, а также производственных мощностей предприятия¹⁶.

¹⁶ Бюджет продаж может быть затем представлен по продуктам/услугам, а также по центрам ответственности (управляющие продажами, торговые агенты).

4. Разработка производственного бюджета, отражающего прямые затраты основных материалов и труда основных работников на плановый объем производства; корректировки должны быть сделаны с учетом движения запасов; потребности в производственных мощностях (и соответствующие расходы) должны быть также учтены.¹⁷
5. Разработка бюджетов коммерческой и административной деятельности для соответствующих центров ответственности.
6. Разработка бюджета исследований и разработок, с привязкой к конкретным проектам и центрам ответственности за их осуществление.
7. Где необходимо, разработка бюджета прибыли по центрам ответственности (центрам прибыли) или по основным продуктовым группам.
8. Разработка бюджета капитальных вложений, отражающего все предполагающиеся вложения в основные средства.
9. Разработка бюджета оборотного (работающего) капитала, отражающего все изменения в запасах сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также дебиторской и кредиторской задолженности.
10. Разработка бюджета наличности, представляющего всю деятельность компании в виде потоков платежей и поступлений денежных средств.
11. Координация и интеграция индивидуальных бюджетов в сводный бюджет, включающий бюджет прибыли и убытков, плановый баланс. Если не соответствуют изначальным целям компании - перерабатывается.

Очень часто главным ограничением деятельности компании является ограниченность платежеспособного спроса заказчиков. В этом случае компания начинает бюджетный цикл, разрабатывая

5.1.1. Прогноз реализации и бюджет продаж

Исходя из того, что основным лимитирующим фактором является объем реализации, процесс бюджетирования начинается с прогноза продаж. Продажи следующего периода будут классифицированы по объему, ассортименту, структуре. Прогноз будет формироваться, исходя из известного уровня производственных мощностей, рыночного спроса. Как только объем реализации определен, полученные данные необходимо перевести в объем предстоящего производства. Одновременно информация относительно погашения дебиторской задолженности и платежей поставщикам будет использоваться при формировании бюджета работающего (оборотного) капитала и бюджета денежных средств.

Прогноз продаж предшествует формированию бюджета продаж. Таким образом мы прогнозируем (планируем) выручку от реализации, величина которой зависит от двух переменных:

- объем продаж (принимая во внимание уровень и качество рекламы и кампании по продвижению продукции на рынок, квалификацию торговых работников, достигнутые объемы продаж, отношения с поставщиками и заказчиками, сезонные и циклические факторы и т.п.)
- ценовая политика (степень рыночной конкуренции, общеэкономическая ситуация, состав и структура затрат).

¹⁷Производственный бюджет впоследствии разделяется на бюджеты производственных подразделений. Внутри каждого из них формируются бюджеты центров ответственности.

Когда бюджет продаж составлен, относительно несложно определить соответствующие коммерческие затраты: комиссионные + заработная плата + командировочные расходы + расходы на рекламу и т.п.

Бюджет производства: чтобы своевременно реагировать на запросы рынка, компании необходим постоянный запас готовой продукции. Планирование производства и бюджет производства тесно связаны с планированием и бюджетом запасов.

$$\boxed{\text{Объем производств}} = \boxed{\text{Объем продаж}} + \boxed{\text{Запас на конец периода}} - \boxed{\text{Запас на начало периода}}$$

Рис.5.1. Алгоритм расчета параметра выпуска

5.1.2. Производственный бюджет (производственная программа)

является сферой ответственности руководителя производством компании. Первоначально бюджет рассчитывается в физических объемах производимой продукции. Если компания производит широкий ассортимент продукции, должны быть спланированы взаимосвязанные производственные потоки. План производства - основа для формирования операционного бюджета по основным компонентам затрат: основное сырье и материалы, оплата основного труда и производственные накладные расходы.

Бюджет производства определяет плановый объем производства на бюджетный период. Для его разработки, во-первых, необходимо определить политику в отношении запасов. Во-вторых, - рассчитать объем производства по каждой позиции на предстоящий период. В-третьих, разработать график производства на промежуточные интервалы времени. Готовый производственный бюджет должен иметь данные, классифицированные по:

- продуктам;
- периодам внутри бюджетного;
- операциям и функциям каждого центра ответственности, участвующего в производстве.

Неотъемлемыми компонентами производственного бюджета являются три вспомогательных бюджета:

- бюджет закупок сырья, материалов, комплектующих;
- бюджет оплаты труда основных производственных работников;
- бюджет производственных накладных расходов, включающих компоненты производственных затрат, кроме основного сырья и прямых затрат труда.

Производственная программа не имеет своей целью определить точные объемы и график производства в течение бюджетного периода. Она является основой планирования различных аспектов производственной функции - потребности в производственных мощностях, основных работниках, комплектующих, закупках, оплаты труда, накладных расходов. Производственная программа рассчитывается в единицах готовой продукции. Чтобы разработать производственную программу, управляющие производством должны скоординировать предстоящие продажи, запасы и объемы производства так, чтобы минимизировать совокупные затраты.

Ряд вспомогательных ("поддерживающих") бюджетов необходим для бюджета производства. Необходимо спланировать объемы незавершенного производства, сырья и комплектующих,

использования мощностей и прямого труда. Физические объемы этих ресурсов должны быть конвертированы в бюджет затрат, который в свою очередь станет частью бюджета работающего капитала и денежных средств, а также бюджет прибыли и убытков. Каждое подразделение, связанное с производством - кадры, закупки, склад - должны разработать собственные бюджеты в тесном взаимодействии с дирекцией по производству.

Решения, принимаемые в процессе разработки производственной программы, включают в себя:

- Общие объемы производства (по продуктам) на бюджетный период;
- Политика запасов в отношении готовой продукции, незавершенного производства и затраты содержания склада;
- Политика в отношении использования производственных мощностей, в частности, колебания объемов производства в течение года;
- Соответствие наличных производственных помещений производственным потребностям (расширение или аренда дополнительных);
- Доступность необходимого объема сырья, закупаемых комплектующих, персонала;
- Длительность производственного цикла;
- Наиболее экономичный размер партии;
- График осуществления производственных работ в течение бюджетного периода по продуктам и центрам ответственности.

5.1.2.1. Планирование и контроль затрат на оплату труда основных работников

Затраты на оплату труда включают расходы по оплате труда всех сотрудников - от директоров до низко-квалифицированных рабочих. Оплата прямого труда подразумевает заработную плату только тех работников, которые непосредственно связаны с производством основной продукции, оплата косвенного труда - всех остальных. При формировании бюджета оплаты труда основных рабочих необходимо определить как количество необходимых затрат труда, так и соответствующие ставки его оплаты. Измерение времени, изучение движений и производственных операций, анализ кривой опыта (производительности) - основные методики, используемые для определения планового фонда рабочего времени.

Для торговых и сервисных компаний также необходимо планировать затраты на оплату труда. Эта статья составляет значительную часть общих издержек в банках, ресторанах, отелях, медицинских и транспортных организаций. Понятие "прямые затраты труда" не всегда там используется, часто можно встретить их обозначение как операционных затрат.

5.1.2.2. Производственные накладные

представляют собою наиболее сложно поддающуюся контролю часть затрат, поскольку они не могут быть однозначно увязаны с каким-либо компонентом производственных или сбытовых затрат. По мере того, как бизнес усложняется и становится менее трудоемким, доля накладных затрат имеет тенденцию к нарастанию. Бюджетирование и контроль этой части затрат могут принести существенные финансовые выгоды компании.

Контроль накладных расходов - одна из наиболее сложных задач менеджмента, поскольку очевидная зависимость от объемов деятельности отсутствует. Относительно легче поддаются контролю такие компоненты накладных как арендные платежи, которые обычно устанавливаются заранее. Сложнее обстоит дело с такими компонентами затрат, где велико значение человеческого фактора - например, исследования и разработки, или администрирование. Нет

твердых и однозначных правил, как управлять этими затратами. Каждая организация должна пытаться самостоятельно выработать способы оптимизации этих расходов.

Попытки снижения накладных расходов сопровождаются их тщательной ревизией и менеджеры вынуждены подчас доказывать необходимость самого существования возглавляемых ими подразделений. Типичны вопросы: действительно ли необходимы эти расходы? каковы последствия ликвидации этого центра накладных затрат? Одной из полезных методик оптимизации непроизводительных расходов является "разработка бюджета с нуля" (Zero-based budgeting).

Другим возможным способом формирования бюджета накладных расходов - прирост их пропорционально прогнозным темпам инфляции. Если компания сталкивается с проблемой денежной наличности, именно накладные становятся первым источником экономии. В этой ситуации установление лимита расходов может быть весьма эффективным. Контроль осуществляется посредством удостоверения, что бюджетный лимит не был превзойден.

Еще два важных бюджета, которые должны быть спланированы, прежде чем можно будет формировать плановые финансовые документы – административные и общефирменные расходы, а также бюджет капитальных вложений.

5.1.3. Бюджет административных и общефирменных расходов

представляет собой комплекс затрат, как правило, постоянных, относящихся к непроизводственной и несбытовой сфере бизнеса (оклады служащих, управленцев, канцелярские, административные расходы и пр.).

5.1.4. Функциональные бюджеты

Под этим заголовком во многих организациях сгруппированы бюджеты расходов на маркетинг, сбыт и дистрибуцию (distribution)¹⁸, а также бюджет затрат на общефирменное управление, исследования и разработки и т.п. В краткосрочном периоде эти затраты не зависят от объемов производства. Очевидно, структура затрат будет существенно искажена, если, например, общефирменные затраты на управление и другие подобные расходы будут включены в бюджет производственных затрат. Таким образом, принято общефирменные накладные расходы планировать отдельным бюджетом и рассматривать их как затраты периода, а не как элемент себестоимости продукции.

Принцип центров ответственности при контроле общефирменных постоянных накладных расходов используется так же как в случае производственного бюджета и бюджета продаж. Единственное отличие заключается в том, что в последних случаях для оценки результатов используются плановые (нормативные) величины объемов производства или уровня себестоимости продукции.

В случае же непроизводственных накладных расходов подобные нормативы трудно использовать. Вследствие этого контроль обычно осуществляется путем определения жесткого лимита расходов на используемые ресурсы. В процессе бюджетирования уровень этих лимитов

18 Но иногда эти расходы включаются в бюджеты продаж и производства, поскольку только часть этих расходов является постоянной величиной, в то время как значительный их компонент изменяется в зависимости от уровня продаж и производства.

согласовывается предварительно с соответствующими менеджерами, а периодический контроль заключается в сопоставлении фактических затрат с бюджетными.

Контроль за непроизводственными затратами представляет собой одну из наиболее сложных областей управленческого учета, но его значение трудно переоценить. Непроизводственных накладных расходов невозможно избежать, они являются неизбежным финансовым бременем для компании.

5.1.5. Бюджет капитальных вложений

Капиталовложения, как правило, планируются на срок, превышающий один год, поскольку период осуществления проектов составляет несколько лет. Для наших же целей важно выделить ту часть капитальных вложений, которая придется на предстоящий год. Подготовка бюджета капитальных вложений - очень сложный и трудоемкий процесс (включающий как обоснование инвестиционных, так и финансовых решений), однако основное влияние этих планов на бюджет предстоящего года заключается в планировании соответствующих денежных потоков (платежей и поступлений). Надо помнить о том, что некоторая часть этих расходов направлена на расширение имеющихся производственных мощностей, а не только на замену изношенного оборудования.

В таком случае, это должно найти отражение в бюджетах производства и продаж, поскольку производственные возможности бизнеса расширяются.

Краткосрочные проекты в основном найдут отражение в денежных потоках. Однако, проекты, связанные с приобретением новых мощностей, оборудования и т.п. могут в течение ряда лет не приносить адекватного увеличения дохода от реализации. Принятие инвестиционных решений выходит за рамки классического цикла бюджетирования, однако важно не упустить их влияние на денежные потоки соответствующего бюджетного периода.

Капитальные вложения представляют собой затраты, которые позволят в будущем

- увеличить доходы от реализации или
- уменьшить затраты.

Капитальные вложения связаны с приобретением таких основных (операционных) активов, как недвижимость, оборудование, (и их капитальный ремонт), патенты. Обычно инвестиционные проекты требуют значительных денежных вложений (наличные, резервы, долгосрочные обязательства) с предполагаемой отдачей через значительный промежуток времени.

Главное при планировании капитальных вложений - обеспечение согласованности между текущими вложениями и долгосрочными планами компании в области производства и реализации продукции, а также достаточности финансовых средств для соответствующих расходов, когда им наступает срок.

В бюджете капитальных вложений проекты обычно классифицируются как:

- **Крупные инвестиционные проекты** - они требуют значительных средств для вложений в операционные активы, уникальны и имеют длительный срок осуществления. Примером могут служить: покупка участков земли, недвижимости, оборудования, капитальный ремонт. Каждый такой проект обосновывается и управляется отдельно.
- **Средние и мелкие проекты** - текущие и не требующие крупных вложений. Примеры - замена и ремонт производственных фондов, покупка специального инструмента, приво-

дающие к увеличению доходов или экономии затрат. Такие проекты обычно группируются вместе как общий (ежемесячный) бюджет текущих капитальных вложений¹⁹.

Из-за долгосрочного характера и значительности вложений каждый проект имеет отдельный собственный бюджет. Их планирование, анализ, обоснование, принятие решения, осуществление, контроль результатов производится отдельно. Таким образом, бюджет капитальных вложений сначала представляет собой набор отдельно взятых проектов соответствующего периода.

Общая корпоративная стратегия формирует общие рамки развития бизнеса на предстоящий период. Текущие решения по новым капитальным вложениям представляют собой "плоть", наполняющую эти рамки, каркас реальными производственными ресурсами. Важно, чтобы принимаемые к осуществлению проекты соответствовали стратегии развития бизнеса.

Поскольку большинство инвестиционных проектов инициируется линейными менеджерами, стратегия развития бизнеса не должна быть чем-то, доступным только Совету директоров компании.

Один из наиболее важных элементов влияния инвестиционных проектов на текущее бюджетирование - соответствующие потоки (платежи и поступления) денежных средств.

Решения, касающиеся капитальных вложений, имеют долгосрочное влияние на положение компании. Неверное решение относительно капитальных вложений, неадекватное внимание руководства к этим проектам, может привести либо к чрезмерным, либо недостаточным вложениям и, как следствие, подрыву конкурентоспособности бизнеса. Капитальные вложения должны иметь место, если:

1. это жизненно необходимо для продолжения производственной деятельности и/или
2. осуществление проекта обеспечит приемлемую в долгосрочном плане доходность капитальных вложений.

Типичный пример бюджета капитальных вложений на год может выглядеть так:

Бюджет капитальных вложений - прогноз затрат и доходности на 200X год

Проекты	Затраты \$000	Доходность % после уплаты налогов	Доход
Освоение выпуска продукта XL	150	16	2400
Строительство нового офиса	50	-	-
Замена агрегатов	60	12	720
Замена энергетической установки	90	14	1260
Покупка земли для спортивной площадки	10	-	-
Автоматизация сборки	75	10	750
Покупка грузового автотранспорта	30	12	360
Итого	465		5490

¹⁹ Затраты на текущий ремонт и профилактику не включаются в бюджет капитальных вложений, а являются частью операционного бюджета. Таким образом, типичными характеристиками капитальных вложений являются крупные масштабы и долгосрочный характер получения выгод от его осуществления.

Средневзвешенная «бухгалтерская» доходность проектов: $5490 / 465 = 11.8\%$

Если требуемая ставка доходности меньше, чем 11.8%, этот набор проектов получит одобрение. Если выше - он должен быть пересмотрен так, чтобы была обеспечена приемлемая доходность.

5.2. Бюджетирование денежной наличности

представляет важную и одновременно сложную часть финансового планирования. Прогноз денежных потоков сводит воедино все элементы отдельных бюджетов, которые сопряжены с движением денежных средств. Целью бюджета денежной наличности является определение сроков и объемов платежей и поступлений для прогнозирования баланса кассы, расчетного счета компании в течение планового периода. Исходя из полученной информации, определяются источники и способы компенсации дефицита денежных средств, либо сбережения временно свободных средств.

Бюджет денежной наличности - это ожидаемые платежи и поступления денег²⁰. Из существующих двух способов определения потока денежных средств - прямого и косвенного - в процессе бюджетирования наиболее перспективно использование первого.

Прогноз денежной наличности может оказаться спровоцировать пересмотр уже подготовленного бюджета, т.е. после того, как мы его получили, выясняется, что прогноз реализации и производственный план неосуществим, поскольку компания не располагает достаточными средствами для их поддержания. В таком случае необходимо весь цикл бюджетирования повторить заново и разработать новый план, который будет обеспечен достаточными средствами. Неспособность тщательно спланировать ликвидность компании может привести к серьезным проблемам и, как крайность, к ликвидации прибыльной компании.

Поскольку контроль за ликвидностью чрезвычайно важен, необходимо, чтобы компания имела четкую политику в отношении погашения дебиторской задолженности клиентами, а также представляла, какие условия оплаты поставок приемлемы для ее поставщиков. Обычно из практики компании знают, как скоро можно ожидать оплаты заказчиками продаж конкретного периода.

Поведение в отношении платежей своим поставщикам в большей степени контролируется со стороны компании, хотя условия и способы платежа часто предопределены традициями и сложившейся практикой соответствующей отрасли.

5.3. Формирование Основного (Мастер-, сводного) бюджета

Бюджетирование является поэтапным, итерационным процессом. На основе операционных бюджетов (производства, поставок, хранения, рекламы, прямых затрат на оплату труда, коммерческих затрат и пр.) "собирается" сводный (основной, Мастер-) бюджет компании. Методическое обеспечение процесса составления Мастер-бюджета заключается в том, что каждый

²⁰ Погашение дебиторской задолженности происходит некоторое время спустя после отгрузки продукции; временной лаг также присутствует между поступлениями сырья, комплектующих и их оплатой. Тут используются данные бюджетов продаж и закупок соответственно. Также используется бюджет операционной деятельности с поправками на неденежные расходы - например, амортизация, начисленный, но не выплачиваемый реально в этом периоде процент за использование заемных средств.

из операционных подбюджетов представляет собой документ, где рассчитываются параметры сразу для трех компонентов Основного (Мастер-) бюджета, который состоит из:

- Бюджета движения денежной наличности;
- Счета прибылей и убытков;
- Балансовой ведомости.

Бюджет денежных потоков

Это, в сущности, план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Он показывает возможные поступления авансов и предоплаты за поставляемую продукцию, наличных денежных средств, а также задержки поступлений за продукцию, отгруженную раньше (дебиторская задолженность).

Главная задача – обеспечить планирование бизнеса и контроль за его ликвидностью, разрыв которой (т.е. образование отрицательного сальдо) даже на короткий период нежелателен.

Назначение – сбалансированность между поступлениями денежных средств (соответствующих планируемому доходу) и их списанием (в соответствии с запланированными расходами) компанией по бюджетным периодам.

В бюджете движения денежных средств все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Конечное сальдо должно быть положительным. Бюджет составляется на весь бюджетный период (один календарный год) с максимально возможной, но разумной детализацией внутри него.

Бюджет движения денежных средств выявляет потребности во внешнем финансировании (объём кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

В доходной части бюджета движения денежных средств отражает все источники денежных поступлений, т.е. те денежные средства, которые реально могут поступить на расчётный счёт компании в данный бюджетный период. Если по условиям договора или контракта предполагается предоплата или реализация в кредит, то неизбежно образуется разрыв между реализацией товара и связанными с ней расходами и притоком части денежных средств на счёт компании. Стоимость отгруженных товаров не будет совпадать с объёмом поступивших денежных средств за тот же период. Для контроля за этим явлением составляется график погашения дебиторской задолженности.

Вместе с тем все расходы, связанные с получением чистой выручки от реализации, компания понесёт и должна будет их выплачивать, но уже в порядке, предусмотренном поставщиками.

Если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода (вступительное сальдо) и ожидаемые в течение периода поступления денежных средств будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных на соответствующий бюджетный период (например, капитальные вложения), то необходимо предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств (взять кредит в банке или найти иную форму привлечения внешних финансовых средств, эмитировать зачёт для снижения дебиторской и кредиторской задолженности и т.п.)

Разработка бюджета движения денежных средств начинается с определения источников и составных частей возможных поступлений денежных средств в предстоящий бюджетный период. Эти источники могут быть двух видов: внешние и внутренние. Внешние поступления –

это кредиты и инвестиции (любого происхождения). Внутренние поступления делятся на две группы: доходы от реализации товаров и услуг, а так же внереализационные доходы, являющиеся как бы побочным продуктом основной хозяйственной деятельности.

Использование денежных средств в бюджете движения денежных средств делится на три основные категории. Денежные средства могут использоваться на финансирование:

- Текущих операций (отражает статьи затрат и расходов перечисленные в бюджете доходов и расходов);
- Капитальных (первоначальных инвестиционных) затрат;
- Прочих расходов (выплаты процентов за кредиты, возврат кредитов и займов, выплата дивидендов и прочие расчёты с инвесторами, расчёты с госбюджетом).

Если сопоставить все поступления денежных средств и их использование за один и тот же период, то образуется ещё одна статья бюджета движения денежных средств – денежный поток периода. Он положителен в случае превышения поступления денежных средств над их использованием, отрицателен – при превышении расхода денежных средств над их приходом за один и тот же период. С этой позиции принято называть соответственно положительные и отрицательные денежные потоки.

Ещё две позиции формата бюджета движения денежных средств представляют вступительное и конечное сальдо. При этом конечное сальдо предыдущего периода всегда является вступительным сальдо для следующего периода. Конечное сальдо данного периода представляет собой сумму вступительного сальдо и денежного потока (кассового роста или уменьшения) за тот же период.

Конечное сальдо, а не кассовые изменения (положительный или отрицательный денежный поток), является главным целевым показателем бюджета движения денежных средств, вокруг которого и строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета.

Отрицательное конечное сальдо возможно лишь в отдельные периоды внутри данного бюджетного срока или для отдельного бизнеса только в том случае, когда в сводном бюджете компании за соответствующий период образуется положительное конечное сальдо.

Бюджет прибылей и убытков

Отчёт о прибылях и убытках отражает воздействие управленческих решений на деятельность бизнеса и соответственно на итоговую прибыль или убыток владельцев бизнеса за строго определённый период. Он является необходимым дополнением к балансу и объясняет главные компоненты изменения собственного капитала и снабжает менеджера существенной информацией для оценки деятельности компании.

Отчёт о прибылях и убытках показывает полученные за определённый период доходы, а также себестоимость и операционные расходы, включая бухгалтерские списания (т.е. амортизацию различных активов) и налоги.

Назначение этого отчёта заключается в том, чтобы показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации в плановый период со всеми видами расходов и с выделением наиболее важных статей расходов.

Основной смысл – показать руководителям компании эффективность её хозяйственной деятельности в предстоящий период: какая будет прибыль, будет ли превышение доходов над расходами или нет. Прогнозный отчёт о прибылях и убытках позволяет установить нормы основных видов расходов, целевые показатели прибыли, проанализировать и определить

резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, возможности возврата заёмных средств, формирования фондов накопления и потребления и т.д.

5.4. Порядок составления бюджета

Составление бюджета доходов и расходов начинается, как отмечалось ранее с разработки прогноза продаж.

Общий оборот на предстоящий бюджетный период определяется по стоимости отгруженных в соответствии с прогнозом сбыта товаров и услуг компании по фактическим отпускным ценам (включая все обязательные расчёты с бюджетом с оборота: в дорожный фонд, на содержание жилья и т.п.) для внешних потребителей. Общий оборот включает НДС и все другие налоги с оборота, а так же таможенные платежи и акцизы. Стоимость товаров, переданных другим структурным подразделениям, отражается по трансфертным ценам, которые, естественно, не должны учитывать все виды налогов и платежей в бюджет с оборота.

Для перехода к чистым продажам необходимо определить резерв для расчётов с бюджетом с оборота. Он состоит из всех платежей, которые компания осуществляет с общего оборота и обычно включает невозмещаемый НДС, акцизы, местные налоги, таможенные платежи и другие сборы.

При постановке бюджетирования норматив такого резерва может быть определён двумя методами:

1. На основе фактической доли невозмещаемого НДС и других платежей за прошлый отчётный период и переносе этой доли на предстоящий бюджетный период;
2. Путём уточнения на предстоящий бюджетный период фактически сложившегося норматива с учётом вероятных изменений ставок платежей, порядка или условий их осуществления.

В любом случае норматив лучше устанавливать несколько завышенным – примерно на 0,5 – 1% - , чтобы быть застрахованными от внезапных изменений налоговой политики государства.

Чистые продажи исчисляются как разница между общим оборотом и резервом для расчёта с бюджетом. Этот показатель необходим не столько для того, чтобы знать, что будет получено от реализации продукции, сколько для определения суммы остающейся в распоряжении менеджера от реализации для финансирования издержек и образования прибыли после обязательных расчётов с бюджетом с оборота.

Далее определяются переменные затраты, которыми, например, в торговле являются затраты на приобретение реализуемых впоследствии товаров.

Зная чистые продажи и себестоимость реализуемой продукции, можно определить валовую (маржинальную) прибыль. Она является первой контрольной точкой в оценке финансового состояния компании. Доля валовой прибыли в чистых продажах для западных дистрибьюторов составляет 8 – 12%, в России 15 –17%. Если норма валовой прибыли всё же оказывается ниже критического уровня, то необходимо самое пристальное внимание уделить накладным расходам, искать пути их экономии, или подумать о повышении отпускных цен, об изменении ассортимента в пользу изделий и услуг с более высокой «маржой».

В бюджете доходов и расходов отражаются внереализационные расходы и доходы. Данные статьи включают в себя планируемые доходы компании от продажи части своих активов, от сдачи их в аренду, от реализации отходов, штрафы, неустойки за просрочку платежей потребителями по договорам и т.д.

Балансовая прибыль образуется после вычета из маржинальной прибыли коммерческих и управленческих расходов и прибавления внереализационных доходов. В соответствии с международными стандартами именно эта прибыль является объектом для налогообложения, поэтому её называют прибылью до уплаты налогов и соответственно она является также основным показателем для определения резервов налога на прибыль.

Чистая прибыль образуется после вычитания из балансовой прибыли налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется от прибыли предприятия. Это та прибыль, остающаяся в распоряжении компании, из которой формируется собственный капитал бизнеса в части увеличения (уменьшения) нераспределённой прибыли.

Чистая прибыль является главным целевым показателем бюджета расходов и доходов, вокруг которого строится процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. Она же является источником погашения инвестиционного кредита, займа, ссуды и выплаты дивидендов.

Прогнозный баланс

Прогнозный баланс – это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) компании, бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и её изменением в процессе реализации других бюджетов.

Назначение – показать, как изменится стоимость компании в результате занятия данным видом бизнеса, хозяйственной деятельности компании в целом или её отдельного структурного подразделения в течение бюджетного периода.

Активы – это всё имущество (денежные средства, оборудование, приобретённые лицензии, запасы продукции и т.д.), а также обязательства потребителей и других лиц, которыми компания будет располагать на определённую дату бюджетного периода.

Пассивы – это те обязательства, которые будет нести новый бизнес перед кредиторами, поставщиками, инвесторами и т.п. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, называется собственным капиталом компании в результате деятельности отдельного структурного подразделения или компании в целом в бюджетный период.

Расчётный баланс составляется после разработки бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств. Расчётный баланс для структурного подразделения показывает, насколько увеличится стоимость ресурсов, которыми он оперирует, в предстоящий бюджетный период.

Расчетный баланс составляется по укрупнённой номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов.

Принципиальным является разделение на долгосрочные и краткосрочные активы. Долгосрочные активы – это средства, которые используются в течении более чем одного отчётного периода, приобретаются с целью использования в хозяйственной деятельности и не предназначены для продажи в течение года. Долгосрочные активы представлены в первом разделе

баланса «Внеоборотные активы». В этой группе средств выделены основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения.

Основные средства – это средства длительного пользования, имеющие материальную форму. В эту категорию включены здания и сооружения, машины и оборудование, транспорт и др. На все статьи реальных основных средств начисляется амортизация.

Следующая статья – нематериальные активы. В эту статью включаются средства, не имеющие физически осязаемой формы, но приносящие компании доход. К неосязаемым активам относятся патенты, товарные знаки, торговые марки, авторские права, лицензии. На нематериальные активы начисляется износ, как и на другие средства, срок службы которых превышает один год.

Долгосрочные финансовые вложения – это вложения в ценные бумаги других компаний, облигации и кредиты другим предприятиям на срок более года.

Краткосрочные активы или оборотные средства – это средства, использованные, проданные или потреблённые в течение одного отчётного периода. Оборотные активы представлены следующими статьями баланса:

- Денежные средства;
- Краткосрочные финансовые вложения;
- Дебиторская задолженность;
- Товарно-материальные запасы.

Наиболее ликвидная часть оборотных активов – денежные средства. Это денежные средства в кассе и денежные средства в банках, включая денежные средства в валюте. Денежные средства, на расходование которых установлены определённые ограничения и которые не могут быть сняты с банковского счёта в течение соответствующего цикла, а также денежные средства, не предназначенные для текущих платежей, не должны при анализе включаться в состав оборотных средств.

Краткосрочные финансовые вложения отражают инвестиции компании в ценные бумаги других предприятий, в облигации, а также предоставленные займы на срок не более года.

Следующая статья баланса – дебиторская задолженность, т.е. причитающиеся компании, но ещё не полученные средства. В составе оборотных средств отражается дебиторская задолженность, срок погашения которой не превышает одного года. Дебиторская задолженность учитывается в балансе по фактической стоимости, т.е. исходя из той суммы, которая должна быть получена при погашении этой задолженности. Для большей реалистичности рассчитывается чистая дебиторская задолженность – разница между фактической суммой и резервом по сомнительным долгам.

Следующая статья – запасы. Это запасы товаров и материалов, сырья, которые планируется реализовать в течение обычного делового цикла или использовать внутри предприятия. Анализ этой статьи имеет большое значение для эффективного финансового управления. Запасы могут иметь значительный удельный вес не только в составе оборотных активов, но и в целом в активах предприятия. Это сигнализирует о том, что предприятие испытывает затруднения со сбытом продукции, что в свою очередь может быть обусловлено низким качеством товаров, использованием неэффективных методов реализации, недостаточным изучением рыночного спроса и конъюнктуры. Подобное явление опасно, так как увеличивает расходы по хранению запасов, отвлекает из оборота ликвидные средства, увеличивает опасность обесценения запасов и снижения их потребительских качеств и приводит к потере клиентов.

В пассиве баланса отражаются решения компании по выбору источника финансирования. Выделяются следующие группы статей пассива:

- Краткосрочные обязательства;
- Долгосрочные обязательства;
- Собственный капитал.

Краткосрочные обязательства – это обязательства, которые покрываются оборотными активами или погашаются в результате образования новых краткосрочных обязательств. В краткосрочные обязательства включаются такие статьи, как долговые свидетельства о получении компанией краткосрочного займа; задолженность по налогам и отсроченные налоги, являющиеся по сути, формой кредита, предоставляемого компании государством; задолженность по заработной плате; часть долговых обязательств, подлежащих выплате в текущем периоде. Выделение краткосрочных обязательств в одну группу важно для мониторинга ликвидности предприятия.

Долгосрочные обязательства – это обязательства, которые должны быть погашены в течение срока, превышающего один год.

Следующим показателем является собственный капитал. Здесь важно выделение статей вложенного капитала и накопленной прибыли.

Вложенный капитал – это капитал, инвестированный собственниками. Сюда включаются такие статьи, как номинальная стоимость вложенного капитала, эмиссионная премия и некоторые другие статьи, влияющие на стоимость вложенного капитала. Вложенным капиталом является Уставной и добавочный капитал, целевое финансирование и поступления.

Накопленная прибыль – это прибыль за вычетом налогов и дивидендов, которую компания заработала за все годы своего существования. В эту статью входят нераспределённая прибыль прошлых лет, резервный капитал, фонды накопления и чистая прибыль отчётного периода (прибыль за вычетом налогов, отвлечённых средств и дивидендов).

Несмотря на то, что раньше мы считали, что эти финансовые документы необходимы, прежде всего, для внешней отчетности, информация, содержащаяся в Основном(Мастер-) бюджете, используется для целей управления бизнесом. Однако, форматы, содержание и структура Мастер-бюджетов будут сильно различаться в различных компаниях. Вероятно, однако, что основные цели, критерии развития бизнеса будут определены в показателях рентабельности продаж, доходности активов, доходности применяемого капитала, суммы денежной наличности и т.п.

Легко представить, что процесс бюджетирования редко протекает гладко, а бюджеты утверждаются с первой попытки! Если первый вариант не удовлетворяет выдвинутым критериям, процедура повторяется до тех пор, пока не появится приемлемый вариант.

Бюджетные финансовые документы статичны в том смысле, что они представляют какой-то определенный уровень деятельности. Однако, для целей контроля необходимо, чтобы фиксированный Мастер-бюджет поддерживался серией **гибких бюджетов**, характеризующих вероятные результаты при изменении, скажем, объемов деятельности или цен на используемые ресурсы или производимую продукцию.

5.5. Пример гибкого бюджета

Для иллюстрации этого положения возьмем следующий ниже пример производственного отделения, часть затрат которого является переменной, а другая часть - постоянной. В нашем случае переменные затраты связаны с сырьем и основными материалами, а также оплатой прямого труда, а постоянные включают амортизацию оборудования, затраты на освещение и отопление, заработная плата управленцев и т.п.

Предположим, что бюджетом предусмотрено производство 1500 единиц продукции, а фактически произведено и продано 1800 штук, поскольку отдел продаж получил непредвиденный заказ.

	Исходный бюджет	Факт	Гибкий бюджет	Общее отклонение
Кол-во единиц	1500	1800	1800	
	\$	\$	\$	\$
Материалы	7500	9150	9000	150 сверх бюджета
Прямой труд	13500	15750	16200	450 меньше бюджета
Постоянные затраты	12000	12300	12000	300 сверх бюджета
	33000	37200	37200	

Если бы менеджер был ответственным за все фактические затраты, он бы указал в отчете неблагоприятные отклонения по всем компонентам затрат (ср. колонка 1 и 2) и нес бы за них ответственность. Однако, поскольку количество произведенных единиц не контролировалось им, исходный бюджет должен быть трансформирован в гибкий (см. колонка 3), который показывает, какие затраты должны соответствовать новому уровню производства. В этом случае по-прежнему неблагоприятное отклонение будет по затратам на материалы и по постоянным затратам, но использование прямого труда оказалось более эффективным.

Если бюджеты используются как инструмент контроля, менеджеры должны нести ответственность только за затраты, которые они действительно контролируют.

5.6. Организация (регламенты) бюджетирования

Сейчас уже понятно, что в процесс бюджетирования должна быть вовлечена вся управленческая команда; оно не должно быть вотчиной исключительно работников бухгалтерии. Хотя финансовый менеджер (бухгалтер) и является ключевой фигурой и советником, все высшие руководители должны внести свой вклад в процесс бюджетирования. Мастерство и квалификация финансового менеджера (бухгалтера) позволяет свести воедино все фрагменты бюджетной информации для обеспечения успешности бизнеса.

Организация бюджетирования. Пример распределения задач по отделам.

Маркетинговое испол-е	Отделы/ Бюджеты								
	Бизнес-план	Инвестиции	Продажи	Коммерческие	Производство	Прямые затраты на оплату труда	Поставки и хранение	Общепроизводств. и общесферименные накладные	Мастер-бюджет
Маркетинга				•					
Коммерческий	•	•	•	•					
Производство		•			•				
Труда и заработной платы						•			
Снабжения							•		
Планово-экономический		•						•	
Финансовый		•							•

Готовый бюджет представляет собой результат ряда итераций - переговоров и расчетов. В крупных организациях разработка бюджета занимает много времени и осуществляется в рамках формальной регламентированной процедуры.

Продолжительность бюджетного периода может различаться в зависимости от особенностей бизнеса и текущей конъюнктуры рынка. Типична разработка годового бюджета, но многие компании по крайней мере раз в полгода проводят ревизию бюджета. Фирмы, оперирующие в динамичной и трудно прогнозируемой ситуации должны пересматривать бюджет еще чаще.

Система непрерывного бюджетирования (*rolling budgets*) и прогнозирования становится все более распространенной. Процесс бюджетирования может, например, основываться на регулярном продлении временного горизонта вперед на один месяц. В этом случае компания всегда имеет план и бюджет на 12 месяцев вперед. Появляется возможность не только анализировать недавние отклонения, но и прогнозировать вероятные отклонения ближайшего будущего, позволяя тем самым менеджерам принимать упреждающие решения. Такая система бюджетирования является сильным управленческим орудием. Степень точности прогнозируемых отклонений уменьшается по мере увеличения периода, на который эти отклонения прогнозируются.

Например, бюджет предстоящих трех месяцев прорабатывается с большой точностью, на второй квартал - с меньшим количеством деталей, а на второе полугодие - лишь основные параметры. Принцип непрерывного бюджетирования требует большого внимания со стороны менеджеров, участвующих в его осуществлении, особенно на ранних стадиях его внедрения.

Бюджетный регламент – это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Его основными элементами являются:

- Принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т.е. разбивка отдельных бюджетов на под-периоды внутри бюджетного периода). При этом различные бюджеты должны иметь унифицированный бюджетный период, а под-периоды могут варьироваться в зависимости от специфики бюджета;
- Сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления и утверждения бюджетов различных уровней;
- Бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это могут быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;
- Периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т.е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода.

Главная задача – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления.

Бюджетный регламент определяется на период составления надёжного прогноза сбыта и продаж.

Основной принцип – скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных намёток по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Чёткий бюджетный регламент позволяет снизить субъективизм как в планировании финансовых результатов, так и в условиях его выполнения. Для этого необходимо, прежде всего, закрепить основные положения регламента во внутренних нормативных документах компании. Это также позволит создать необходимые организационные предпосылки для своевременного разрешения так называемых конфликтов интересов, которые неизбежно будут возникать в процессе согласования, утверждения и исполнения бюджета между отдельными структурными подразделениями на одном уровне управления или на различных уровнях управления. Конфликт интересов обычно возникает, когда руководители структурных подразделений не согласны с бюджетными показателями и нормативами, которые установили им руководители вышестоящего уровня управления.

Бюджет доходов и расходов целесообразно вести продолжительностью один календарный год с помесечной разбивкой на I квартал и поквартальной разбивкой и соответствующей корректировкой бюджетных намёток (ежемесячно). Единица измерения бюджетного периода (минимальный бюджетный период) в этом случае будет составлять один месяц.

Для бюджета движения денежных средств целесообразно ввести бюджетный период продолжительностью один год (12 месяцев) с недельной (подекадной) разбивкой первых трёх месяцев (на I квартал) и помесечной (для I и II кварталов в целом) разбивкой. Единица измерения бюджетного периода – одна декада с ежемесячной корректировкой.

Для расчётного баланса бюджетный период также может быть установлен 1 год, а в качестве минимального бюджетного периода на I и II кварталы выбираются месяцы.

После определения бюджетного периода разрабатываются механизмы и процедуры составления бюджетов структурных подразделений, их представления, согласования, консолидации в бюджеты всей компании и последующего утверждения бюджетов различных уровней. Порядок составления бюджетов предполагает, прежде всего, введение единых сроков и унифицированных процедур для структурных подразделений и их представления руководству компании.

Кроме того, устанавливается бюджетный цикл, т.е. принимается решение о том, когда будут проводиться промежуточные итоги исполнения бюджетов внутри бюджетного периода, и будут осуществляться корректировки на оставшуюся часть бюджетного периода.

На основе установленного бюджетного цикла определяются процедуры бюджетного контроллинга, т.е. периодической оценки исполнения бюджетов внутри бюджетного периода. Инструментарием бюджетного контроллинга является план-факт анализ, т.е. сопоставление прогнозов отдельных финансовых показателей с фактическими их значениями. Выявление отклонений является основой для принятия решения о том, какие изменения могут потребоваться. Регламентом план-факт анализа устанавливается также, в какие сроки обрабатываются отчёты об исполнении бюджетов, вырабатываются и принимаются решения на основе их результатов.

Далее определяется порядок разработки бюджетов внутри бюджетного периода. Речь идёт об установлении сроков корректировок и внесения каких-либо изменений в ранее составленные

и принятые бюджеты различных уровней, т.е. о сроках составления, согласования и утверждения скорректированных бюджетов, которые разрабатываются после представления отчетов об исполнении бюджетов за какой-либо период. В этом собственно и заключается смысл следования принципу скользящего планирования (непрерывного составления бюджетов). Это не только регулярные корректировки бюджетов, но и составление проформы (прогноза) на соответствующий отрезок времени следующего бюджетного периода.

Для того чтобы бюджетный регламент заработал в компании как часть управленческой технологии, необходимо закрепить его во внутренних нормативных документах (в Положении о бюджетном регламенте). Это нужно для того, чтобы бюджетирование функционировало в компании как механизм. Такой механизм призван максимально очистить процедуру представления, согласования и утверждения бюджетов отдельных структурных подразделений от влияния субъективных факторов.

Для эффективного управления бюджетами необходимо:

- Определить набор служб и должностных лиц различного уровня управления, ответственных за все этапы составления, согласования и утверждения, оценки исполнения и контроля за всеми видами бюджетов в компании;
- Распределить между ними функции и должностные обязанности, сферы ответственности;
- Определить должностное лицо, ответственное за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов бюджетов;
- Установить порядок взаимодействия между различными службами одного уровня управления и различных уровней управления для последующей организации бюджетного документооборота;
- Закрепить в системе внутренних нормативных документов компании распределение функций, обязанностей и полномочий.

Результатом вышеперечисленных операций является график документооборота. Его назначение заключается во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений компании на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему, их согласованию и исполнению. Этот график оптимизирует последовательность составления отдельных (основных и операционных) бюджетов, сроки их представления и консолидации, налаживание взаимодействия отдельных центров ответственности в бюджетном процессе как между собой, так и с различными подразделениями высшего уровня управления.

5.7. Бюджетирование, творчество и бизнес-культура

Бюджеты и бюджетирование по-разному интерпретируются различными людьми. Одни рассматривают бюджеты как инструмент повышения эффективности и улучшения качества, другие видят лишь жесткий механизм снижения затрат и принудительной экономии финансовых ресурсов.

Наличие самого процесса бюджетирования создает впечатление о достаточно высоком уровне управления бизнесом. Это может облегчить для компании получение заемных средств в финансовых учреждениях или в правительственных органах - они, как правило, прежде чем рассматривать заявку на заем требуют представить операционный бюджет и бюджет капитальных вложений.

Бюджеты, таким образом, свидетельствуют о рациональности экономического поведения компании. Они также свидетельствуют о приверженности идее достижения поставленных целей и готовности измерять фактические достижения против целей, зафиксированных в бюджете.

Бюджеты не только имеют важное значение, но они часто формируют приоритеты и смысл бизнеса:

- на основе селективного подхода к будущим событиям определяется порядок и последовательность мероприятий на будущее;
- предопределяют размещение ресурсов и отражают распределение полномочий и власти в организации;
- определяют, что действительно важно и нуждается в рассмотрении (замечание: не поддающиеся измерению неколичественные факторы часто могут игнорироваться);
- координируют деятельность различных подразделений компании и обеспечивают согласованность целей и действий;
- представляют собой формализованный подход к планированию в организации и могут таким образом накладывать некоторые ограничения на попытки творчески и нестандартно мыслящих личностей предложить альтернативные подходы к планированию и принятию решений.

5.8. Задание

1. Разработайте график (схему), отражающую логический процесс разработки взаимосвязанных бюджетов.
2. Начертите упрощенную схему процесса бюджетирования в Вашей организации. Если необходимо, предварительно обсудите со специалистами финансового или планового отдела.

ГЛАВА 6.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Организационная и финансовая структура компании. Состав и статус центров ответственности. Принципы управления по центрам ответственности. Ключевые показатели результативности для различных ЦФО.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать основные элементы настройки финансовой структуры компании. Раскрыть сущность бюджетирования как метода управления структурированным (диверсифицированным) бизнесом. Представить ключевые компоненты измерителей целей и результатов для ЦФО различного статуса.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Децентрализация управления ⇒ Выгоды и ограничения ⇒ Элементы финансовой структуры компании. Статус ЦФО и предмет ответственности ⇒ Соотношение организационной и финансовой структуры компании ⇒ Параметры бюджетирования и оценки результатов ЦФО.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Децентрализация управления. Центры ответственности как элементы финансовой структуры. Принципы управления по ЦФО. Центр затрат. Центр дохода. Центр маржинального дохода. Центр прибыли. Центр инвестиций. Величина инвестированного капитала. Требуемая норма доходности.

Одной из важнейших проблем в области структурных решений является определение степени децентрализации управления компанией. Сущность децентрализации состоит в свободе принятия решений. Полная децентрализация заключается в минимизации ограничений и предоставлении свободы принятия решений низовыми структурными подразделениями организации.

Напротив, полная централизация означает наличие ограничений принятия самостоятельных решений менеджерами низших уровней организации. Каким образом высшее руководство компании определяет оптимальную степень децентрализации, обеспечивающую наилучшую систему управленческого контроля и, в конечном счете, приводящую к процветанию организации? Речь идет о поиске такой степени децентрализации, при которой выгоды от нее превышают издержки, связанные с ней.

Другими словами, в расчет должны приниматься как выгоды, так и издержки децентрализации. Хотя и те, и другие достаточно сложно выразить количественно, этот подход позволяет сфокусировать внимание на существе проблемы.

Выгоды децентрализации

1. Децентрализация обеспечивает лучшую реакцию на местные условия. Руководители подразделений способны быстрее отреагировать на изменение запросов заказчиков, поставщиков, работников. Децентрализация ведет к лучшему знанию местного рынка и обеспечивает улучшение обслуживания клиентов.

2. Скорость принятия решений. Это важное конкурентное преимущество по сравнению с компаниями, где необходимо согласование решений с несколькими верхними уровнями менеджмента.
3. Децентрализация повышает уровень мотивации. Руководство подразделений лучше мотивировано, поскольку больше простор для индивидуальной инициативы. Как сформулировала компания "Johnson & Johnson", являющаяся примером децентрализации управления, "Децентрализация = Творчество = Производительность".
4. Децентрализация способствует обучению и лучшему развитию навыков управления, создавая условия для формирования менеджеров общего профиля, развития их карьеры и продвижения по иерархической лестнице.
5. Децентрализация позволяет сфокусировать внимание менеджеров. Низовые подразделения являются более гибкими и адаптивными к меняющимся условиям местного рынка, в то время как высшее руководство, освобожденное от бремени принятия оперативных решений, может больше внимания уделить стратегическому планированию развития всей организации.

Издержки децентрализации

1. Децентрализация может привести к принятию неоптимальных решений, в частности, при которых выгоды структурных подразделений не компенсируют убытки организации в целом.

Это происходит, если:

- отсутствует согласованность целей организации в целом, ее структурных частей и индивидуальных целей, или
- низовые менеджеры не получают информации о том, как решения, принимаемые ими, влияют на другие структурные подразделения.

Угроза принятия недостаточно оптимальных решений чаще возникает в организациях, структурные подразделения которых взаимозависимы, - т.е. когда решения, принимаемые в одном подразделении, влияют на решения и результаты деятельности других подразделений.

Примеры взаимозависимости

- Подразделения конкурируют друг с другом либо за получение одних и тех же ресурсов, либо за одного и того же клиента;
 - Подразделения вертикально интегрированы - т.е. конечный продукт одного является сырьем для другого.
2. Децентрализация приводит к дублированию некоторых управленческих функций.
 3. Децентрализация снижает степень лояльности по отношению к организации в целом. Менеджеры подразделений могут рассматривать всю организацию как внешнюю силу и не быть заинтересованными в передаче важной информации или оказании помощи в непредвиденной ситуации.
 4. Децентрализация порождает рост затрат на информационное обеспечение управления. Например, много времени и средств поглощают переговоры об установлении цен на продукты и услуги, образующие внутренний оборот.

Возможные причины для ограничения децентрализации

Некоторые компании не допускают, чтобы продукты или услуги, производимые ее подразделениями, закупались бы извне. Аналогично, могут действовать ограничения на поставку продуктов или услуг внешним заказчикам, если подразделения самой компании нуждаются в них.

Эти ограничения означают, что в компании присутствует определенная степень централизации.

Различные причины могут предопределять тенденцию к децентрализации:

1. Стремление к долгосрочному планированию производства так, чтобы подразделения могли бы планировать капитальные вложения и операционную деятельность в условиях большей предсказуемости.
2. Стремление обеспечить большую надежность внутрифирменных поставок.
3. Защита "новорожденного" подразделения или продукта путем создания гарантированного рынка сбыта на ранней стадии развития.
4. Убежденность в лучшем качестве продукции и услуг собственного производства.

Сопоставление выгод и издержек

Руководство компании сравнивает выгоды и издержки от децентрализации часто на функциональной основе. Например, функция финансового контроллера может быть в высшей степени децентрализована в решении одних вопросов (например, подготовка операционных бюджетов и управленческих отчетов), но одновременно централизована в других (например, обработка счетов к получению или выработка эффективной стратегии уплаты налогов). Редки примеры организаций, полностью централизованных, либо полностью децентрализованных.

Обзор практики европейских и американских компаний показывает, что чаще всего решения, самостоятельно принимаемые в центрах прибыли, касаются источников поставок, определения ассортимента выпуска и рекламы продукции. Решения относительно источников и условий долгосрочного финансирования обычно принимаются на корпоративном уровне руководства.

6.1. Центры ответственности как инструмент управления

Бюджет как инструмент управления бизнесом позволяет децентрализовать процесс управления при приемлемом для собственника бизнеса уровне риска утраты контроля над бизнесом. Этот постулат реализуется через центры финансовой ответственности, формирующие финансовую структуру компании. Децентрализация управления означает на практике делегирование вниз контроля и ответственности (и, конечно, адекватных полномочий) за локальные результаты, в том числе выражаемые в финансовых терминах. Основной бюджет (Master budget) компании складывается из бюджетов центров ответственности. Ключевым словом здесь является «ответственность». Таким образом, оценка эффективности деятельности подразделения, либо проекта связывается с ответственностью за достижение бюджетных показателей. При согласовании бюджетов центров ответственности происходит и координация их деятельности.

Для эффективного управления полномочия и ответственность менеджеров должны быть четко распределены.

Решение вопросов разделения полномочий и взаимоотношений между менеджерами связано с формированием организационной структуры предприятия. Вид организационной структуры в конкретной организации формируется под влиянием различных факторов, таких как: принципы и установки высшего руководящего персонала, степень удаленности производственных объектов и рынков и некоторые другие.

Четкое распределение ответственности - неперемное условие эффективного функционирования информационного обеспечения администрации. Использование данных бюджета и анализ отклонений имеют не только теоретическое, но и практическое значение, если известно, где возникает обнаруженное отклонение и кто может решать связанную с ним проблему.

Данные о фактах хозяйственной деятельности останутся информацией, пригодной к употреблению, когда их форма позволяет конкретному менеджеру использовать их с целью принятия практических решений.

Данные об объеме продаж, расходах и доходах собираются и классифицируются в соответствии со структурой распределения ответственности, т.е. по центрам ответственности внутри предприятия.

Центр ответственности – это любое подразделение организации (фирмы, предприятия), где контролируется возникновение затрат, получение доходов или использование инвестиций. Центр ответственности возглавляет менеджер, мотивированный на достижение параметров бюджета.

Для результативного функционирования бюджетной системы необходима привязка частных бюджетов к центрам ответственности. В противном случае ситуация оценивается только на уровне предприятия в целом и не даёт возможности понять, чем она вызвана. Основой методологии управления через центры ответственности является представление о том, что организация деятельности предприятия опирается на балансирование доходов и расходов, места возникновения которых могут быть четко определены с соответствующим закреплением ответственности руководителя.

Центр ответственности – это сегмент компании, в котором оценивается и контролируется работа менеджеров. К контролируемым параметрам относятся: прибыль, затраты, доходы, объёмы инвестирования, причём контролироваться может любой набор указанных параметров.

Несомненно, выбор способа формирования центров ответственности определяется спецификой конкретной ситуации, однако всегда необходимо учитывать ряд принципов:

1. В каждом центре ответственности должны быть показатель для измерения объёма деятельности и база распределения расходов.
2. В каждом центре ответственности должен быть ответственный руководитель. При этом ответственность в данном контексте означает, что руководитель подразделения не только контролирует, но и имеет возможность непосредственно влиять на параметр, за который он отвечает.
3. Степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учёта не было чересчур трудоёмким.
4. На центр ответственности желательно относить только прямые расходы, непосредственно связанные с его работой.

5. Поскольку деление предприятия на центры ответственности «завязано» на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

Система учёта по центрам ответственности представляет собой систему по учёту расходов и доходов в рамках центра ответственности. Работа системы может использоваться, основываясь на предпосылке, что менеджеры отвечают за свою работу, работу своих подчинённых и за все виды деятельности в своём центре ответственности. Эта система может использоваться и как инструмент планирования, и как инструмент контроля. Система учёта по центрам ответственности даёт менеджерам следующие преимущества:

1. Обеспечивает процесс делегирования полномочий по принятию решений.
2. Поддерживает концепцию управления по целям. Этот метод стимулирует менеджеров к достижению целей компании. Работа менеджеров оценивается, исходя из степени приближения к поставленным целям.
3. Позволяет применять концепцию управления по отклонениям.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение предприятия, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, процессов и способное оказывать прямое влияние на финансовые показатели (результаты) этих операций. По этой причине ЦФО ответственны за эти финансовые результаты. Собственно, финансовая структура предприятия – это термин, аналогичный структуре финансовой ответственности. Исходя из предмета ответственности, ЦФО могут существовать в виде:

- Центр затрат.
- Центр дохода.
- Центр прибыли (включая разновидность – центр маржинального дохода).
- Центр инвестиций.

Заметим также, что в любом случае каждый ЦФО является центром затрат, кроме этого некоторые центры затрат в общекорпоративном масштабе несут ответственность и за другие финансовые параметры (доходы, прибыли, инвестиции).

Центр затрат – это центр ответственности, который в рамках своих операций потребляет определенные ресурсы и, следовательно, контролирует возникновение затрат. Поскольку формирование центров ответственности соответствует организационной структуре фирмы, то центры затрат образуются на базе первичных производственных подразделений – цехов и участков.

Центр затрат – это наименьший сегмент ответственности в компании, в рамках которого аккумулируются и анализируются затраты.

Руководитель центра затрат несёт ответственность за качество и количество произведенных (проданных) товаров или услуг, а также за понесённые затраты.

Подход на основе выделения центров затрат предполагает сравнение бюджетных и фактических затрат, исследование возникающих отклонений, принятие корректирующих мер, поддержку производительности на заданном уровне. Подход на основе выделения центров затрат эффективен в том случае, когда менеджер управляет затратами на своём операционном уровне. Когда оценивается работа менеджера, в качестве контролируемых издержек учитываются только те элементы расходов, за которые непосредственно отвечает менеджер. Теоретически корректным является подход, основанный на учете именно простейших издержек – пропадающих при расформировании центра затрат. Общефирменные затраты (общие ад-

министративные расходы) не должны учитываться при оценке работы менеджера, но обязательно учитываются при определении прибыли всего отделения.

Учёт затрат в центрах затрат не имеет смысла до тех пор, пока не составлен надёжный бюджет. При существенных изменениях ситуации на уровне отделения начальный бюджет должен корректироваться, фактические затраты – нужно сравнивать с показателями как первоначального бюджета (первичными целями), так и цифрами откорректированного бюджета. Следует подготавливать гибкие бюджеты, позволяющие анализировать изменение величины затрат при разных объёмах деятельности и выявлять влияние разных факторов на возникшие отклонения.

Центр дохода – отвечает за доход, приносимый компании. Традиционно это подразделения компании, занимающиеся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода.

Центр маржинальной прибыли – отвечает за маржинальный доход (совокупную наценку) и могут быть созданы на предприятиях, где есть сложные по структуре (и деятельности) подразделения, являющиеся по сути, бизнес-направлениями. Они осуществляют не только производство (как центры затрат), не только реализацию (как центры дохода), а практически полный цикл производства (закупки) и реализации. Мерой их эффективности является маржинальная прибыль.²¹

Центр прибыли – это предприятие или филиал организации, которое контролирует доходы и затраты. Центр прибыли утверждает подразделениям сметы затрат и распоряжается прибылью.

Центр прибыли – это центр ответственности, эффективность деятельности которого оценивается по критерию прибыли (применительно к отделению, ассортиментной группе или географическому региону) и выделяются центры прибыли, как правило, при переходе от функциональной структуры организации к дивизиональной. Для центра ответственности, не имеющего значительных капиталовложений, могут рассчитываться как операционная, чистая, так и маржинальная прибыль. Подход, основанный на выделении центров формирования прибыли, способствует децентрализации управления и поддерживает процесс принятия решений в структурных подразделениях.

Подход на основе центров прибыли целесообразно использовать для замкнутых подразделений, имеющих в своём составе собственные производственные мощности и дистрибьюторские подразделения, при условии ограниченного набора трансфертных операций между отделениями. Прибыль, которая зарабатывается в отделении, не зависит от других видов текущей деятельности и не должна возрастать при выполнении мероприятий, приводящих к снижению прибыльности на корпоративном уровне.

Другой распространённый случай применения подхода на основе центров прибыли касается менеджеров отделений, ответственных за принятие решений по качеству и ассортименту изготавливаемой продукции или услуг. При определении чистой прибыли центр формирования прибыли рассматривается как самостоятельная хозрасчётная единица и считается, что менеджер в достаточной степени владеет внешней маркетинговой ситуацией. Прибыль может оцениваться с помощью показателей чистой прибыли, валовой прибыли, маржинальной прибыли, регулируемой прибыли и предельной прибыли.

²¹ *Центр маржинального дохода, с другой стороны, можно классифицировать как одну из разновидностей центров прибыли и не выделять его в отдельную группу ЦФО.*

Маржинальная прибыль является хорошим показателем оценки выполнения работ по отделению, если распределение постоянных затрат играет несущественную роль или практически неподконтрольно центру прибыли. Если каждое из отделений выполняет задачу по маржинальной прибыли, величина общей маржинальной прибыли оказывается достаточной для покрытия общефирменных затрат.

Регулируемые затраты находятся под контролем менеджера. К ним относятся дополнительные расходы, непосредственно связанные с работой отделения. Нерегулируемые затраты могут распределяться по ЦФО. Однако, если статья нерегулируемых затрат участвует в оценке деятельности какого-либо центра прибыли, она не должна использоваться для оценки работы менеджера.

К компетенции менеджера центра прибыли относятся не только прибыли и убытки, непосредственно связанные с отделением, но и расходы (например, на головной офис), сделанные вне отделения, но оплачиваемые отделением. Менеджер так же должен отвечать за затраты на оборотный капитал, равные контролируемому объёму оборотного капитала, умноженному на процентную ставку компании. Расходы на оборотный капитал отражают компромиссный выбор между размерами оборотного капитала и величиной прибыли. Центром прибыли может выступать целое предприятие – как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

Центр инвестиций – это вершина всей финансовой структуры компании, иногда просто организация в целом, контролирующая инвестиции, прибыли и затраты либо в составе крупного предприятия – это центр ответственности, который контролирует доход, затраты и инвестиционные ресурсы. Центры инвестиций имеют право управлять не только оборотным капиталом, но и внеоборотными активами. Это центр прибыли, деятельность которого оценивается с помощью показателей прибыли на инвестированный капитал и остаточной прибыли, при этом учитывается объём всех активов, управляемых отделением, независимо от того, используются они или нет. Зачастую причиной формирования центров инвестиций может стать чисто географическое отделение сегмента предприятия и появление обособленного (хотя бы и сугубо в смысле месторасположения) имущественного комплекса, оценивать деятельность которого исключительно по показателю прибыли (или рентабельности продаж) уже недостаточно.

Следует различать контролируемые и неконтролируемые инвестиции. Первые используются при оценке работы менеджера, вторые используются при оценке деятельности подразделения. Менеджер центра инвестиций несёт ответственность за активы, относящиеся к ЦФО, и за контролируемый доход.

Чтобы определить величину инвестиций на уровне отделений, необходимо распределить совместные, общие активы компании на отделения (обычно доля активов, приходящаяся на отделение, рассчитывается на основе значения выбранного показателя, например, показателя занятых площадей). Эти активы не рассматриваются как контролируемые. Распределённые активы обязательно входят в инвестиционную базу, но не являются составной частью контролируемых инвестиций.

Рентабельность инвестиций – отличный показатель для оценки эффективности инвестиций, поступающих извне. В ситуации, когда менеджер в значительной степени сам определяет величину применяемого капитала, показатель несколько теряет свою силу.

Оптимальным показателем по оценке деятельности отделения является остаточная прибыль (остаточный доход, residual income), которая равна чистой прибыли отделения за вычетом

минимальной нормы доходности, умноженной на среднюю величину располагаемых активов²².

Требуемая норма доходности устанавливается как важнейший компонент корпоративного целеполагания, в основе которого лежит стоимость капитала компании с учётом риска.

Анализ остаточной прибыли помогает убедиться в том, что сегменты обеспечивают доходность на уровне, не меньшем, чем норма прибыли, которую компания могла бы получить, вложив свои средства в приобретение ценных бумаг или другие направления бизнеса.

Каждый из указанных выше типов центров финансовой ответственности может быть обнаружен как в централизованных, так и в децентрализованных организациях.

Довольно часто встречающееся заблуждение состоит в том, что понятие 'центр прибыли' воспринимается как синоним децентрализованного подразделения. Центры прибыли могут существовать и в высшей степени централизованных компаниях, в то время как центры затрат могут присутствовать и в децентрализованных структурах. Наличие как 'центров прибыли', так и 'центров затрат' определяется не только степенью децентрализации организации, но и сложностью технологических и бизнес-процессов, организационной структуры компании, возможностью (и целесообразностью) выделения особых зон полномочий менеджеров и адекватного отражения финансового результата осуществления этих полномочий.

Вне зависимости от существующих типов центров ответственности компания может иметь также различные варианты подотчетных подразделений - т.е. подразделений, отчитывающихся перед центральным штабом - на основе разных - **географических, организационных (функциональных) или продуктовых** - принципов.

Географическая подотчетная единица - это страна, регион, область, город. Организационная (функциональная) единица - например, отдел исследований и разработок, производственный или маркетинговый отдел. Продуктовая единица - на основе различных ассортиментных групп²³ (полиэтиленовая пленка для теплиц, пластиковые мешки и т.п.). Разновидностью этого последнего принципа можно считать выделение центров ответственности согласно различным категориям заказчиков (например, подразделения, обслуживающие частных и корпоративных клиентов в банке). Дополнительным вариантом подотчетности может стать использование различных каналов дистрибуции (товародвижения).

Если существует четыре типа центров ответственности и три принципа выделения структурных единиц, то уже двенадцать вариантов схем отчетности нужны в компании:

²² По своему экономическому содержанию эта «вычитаемая» часть прибыли центра ответственности представляет собой условно-расчетную плату за эксплуатацию активов компании, выделенных в оперативное использование центру инвестиций. Остаточный доход концептуально близок к добавленной (сверхнормативной) экономической ценности (EVA – economic value added).

²³ Популярность принципа по-продуктовой отчетности растет. В течение последнего десятилетия XX века в США, например, доля компаний, использующих отчетность по продуктовым группам, увеличилась с 30% до 72%. Поскольку стратегические планы компаний обычно формируются вокруг продуктовых групп, формирование отчетности по этому признаку «поддерживает» осуществление стратегии.

	Центр затрат	Центр доходов	Центр прибыли	Центр инвестиций
Географическая отчетность				
Организационная отчетность				
Продуктовая отчетность				

Эта иллюстрация подтверждает известный факт: любое сколько-нибудь сложное множество (предприятие) можно классифицировать по разным критериям. Процесс сопоставления классификаций, в основе которых лежат разные критерии, называется составлением *проекции* одной классификации на другую. При постановке и поддержании бюджетного управления компанией проецирование становится одним из важнейших инструментов формирования и функционирования финансовой структуры предприятия.

6.2. Финансовая структура предприятия

Финансовая структура создается для управления процессом достижения целей, через нее осуществляется управление центрами финансовой ответственности. Финансовая структура является своеобразной комбинацией организационной структуры и структуры ответственности за результаты деятельности. Время от времени термины «подразделение» и «ЦФО» используются едва ли не как синонимы, однако это не вполне так. Возможны три варианта формирования ЦФО из подразделений.

1. ЦФО образуется из одного подразделения (вариант «один к одному»).
2. ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений (вариант группировки).
3. ЦФО образуется путем выделения из подразделения двух (или более) частей, которым либо присваивается статус отдельного ЦФО, либо присоединяется к другому ЦФО (вариант разделения).

Финансовая структура, таким образом, это организация центров финансовой ответственности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью функционирования бизнеса.

Подчиненность ЦФО определяется в последовательности, обратной той, в которой описывается их появление: не от простого к сложному, а от сложного (центр инвестиций) к простому (центры затрат и дохода). Принцип «вложенности» означает, что сложный вариант ЦФО являет собой упорядоченную, с собственной внутренней иерархией совокупность более частных, локальных с точки зрения предмета ответственности, ЦФО. Самые низшие центры затрат могут принадлежать либо какому-либо конкретному центру прибыли (маржинального дохода), либо быть общефирменными (бухгалтерия, отдел кадров, охрана и т.п.). Графическая иллюстрация финансовой структуры компании обычно предлагается в виде каскадирующей картины (рис. 8.1).

Финансовая структура компании является достаточно точным «слепок» с организационной, поэтому успешность ее функционирования зависит от качества организационной структуры. Задача поддержания соответствия между двумя структурами является перманентной, все внедряемые изменения должны пройти согласование этих двух вариантов структурирования бизнеса и управления им.

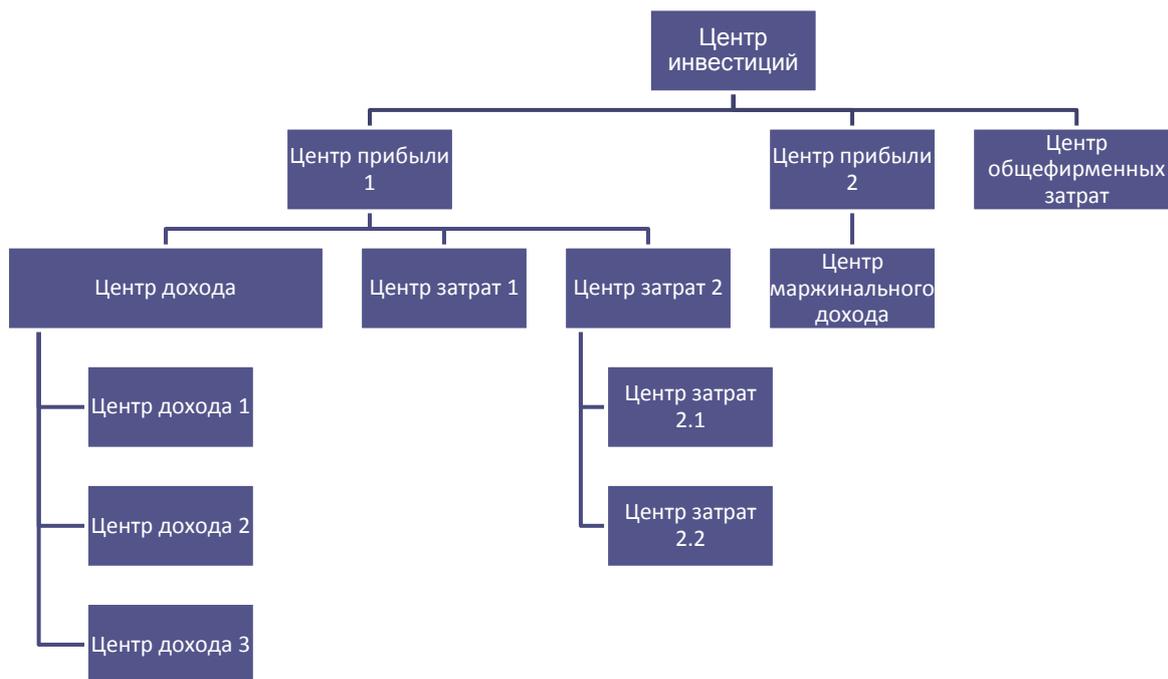


Рис. 6.1. Финансовая структура компании

Основной вопрос, решаемый в ходе формирования финансовой структуры – за что и какую ответственность руководство хочет установить? Изменение задач, решаемых подразделением, может привести к изменению уровня и формы его финансовой ответственности.²⁴ Завершается формирование финансовой структуры предприятия разработкой регламентирующего документа – «Положения о финансовой структуре», которое определяет порядок ее создания и пересмотра, описывает текущее состояние – перечень ЦФО с результатами классификации организационных звеньев по типам ЦФО, а также персонально руководителей ЦФО.

²⁴ Кроме того, в финансовой структуре предприятия могут присутствовать элементы, имеющие статус центров финансового учета – подразумевается изолированный учет информации, относящейся к деятельности данного сегмента, но ответственность за результаты на этом же уровне управления не предполагается.

ГЛАВА 7.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Подходы к оценке результатов деятельности центров прибыли и центров инвестиций. Показатели рентабельности деятельности (продаж) и рентабельности вложений (инвестиций). Измерители, основанные на данных финансовой отчетности. Традиционные инструменты оценки (модель Дюпона) и концепция экономической прибыли (экономической добавленной ценности). Нефинансовые измерители результатов. Интеграция системы оценки результатов деятельности ЦФО и системы мотивации подразделений и менеджеров в корпорации.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать варианты используемых финансовых измерителей задач и результатов для центров ответственности. Объяснить методологию расчетов ключевых компонентов показателей рентабельности деятельности и рентабельности вложений. Ввести концепцию управления приростом ценности бизнеса на уровне бизнес-единиц и корпорации в целом. Объяснить сущность показателя экономической прибыли (EVA).



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Измерители результатов, основанные на данных финансовой отчетности ⇔ Традиционные измерители и концепция повышения ценности бизнеса ⇔ Методологические тонкости получения параметров для оценки рентабельности и добавленной ценности ⇔ Нефинансовые измерители



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Измерители на основе прибыли. Конtribusiция – прибыль короткого периода. Контролируемая прибыль. Прибыль до распределения общефирменных накладных. Управление бизнес-единицами. Экономическая прибыль (концепция EVA). Остаточный доход. Экономическая добавленная ценность. Оценка рентабельности инвестиций. Способы оценки активов для определения рентабельности инвестиций. Нефинансовые показатели оценки результатов.

Измерение результатов и оценка деятельности являются главными компонентами системы управленческого контроля. Оценка результатов деятельности подразделений компании является предпосылкой распределения ресурсов внутри организации. Постоянное сопоставление фактических результатов, выручки, затрат, инвестиций с плановыми (бюджетными) величинами обеспечивает основу для распределения ресурсов в будущем.

Оценка деятельности также используется при решении вопросов относительно окладов менеджеров, премиальных выплат, текущего статуса и перспектив развития карьеры. Это создает дополнительную мотивацию менеджеров делать все возможное для достижения целей и задач, в сравнении с которыми их деятельность оценивается.

Можно выделить несколько уровней сбора и источников информации – как внутренних, так и внешних - в рамках системы управленческого контроля. Источниками информации являются данные системы внутреннего учета, производственные отчеты, отзывы заказчиков и т.п.

Примеры финансовых и нефинансовых измерителей результатов:

Уровень сбора информации	Финансовые измерители	Нефинансовые измерители
Заказчики/ Рынок	Цены на продукцию компании в сравнении с ценами конкурентов; Цены (котировки) акций компании;	Доля рынка соответствующих видов продукции; Независимая оценка качества продукции компании;
Организация в целом	Доходность инвестиций; Остаточный доход (прибыль); Рентабельность продаж;	Количество освоенных новых видов продукции; Количество вновь зарегистрированных патентов;
Отделение / Центр ответственности	Доходность инвестиций; Рентабельность продаж; Отклонения от гибкого бюджета;	Доля поставок, осуществленных в срок; Длительность запуска в производство нового продукта;
Отдельное рабочее место	Отклонение по основным материалам; Отклонение по затратам прямого труда; Отклонение по производственным накладным расходам	Количество счетов к получению, обрабатываемых за час; Длительность подготовительных операций по запуску оборудования;

7.1. Разработка измерителей, основанных на данных финансового учета

предполагает следующие шаги – их шесть:

1. Выбрать критерий (критерии), которые отражают финансовые цели компании. Типичный выбор - между операционной прибылью, чистой прибылью, рентабельностью инвестиций, выручкой от реализации и т.п.
2. Определить временной интервал для каждого показателя, выбранного выше. Например, за какой интервал следует рассчитывать рентабельность активов?
3. Определить компоненты показателей. Так, например, активы могут использоваться совокупные или чистые (за вычетом обязательств).
4. Определить способ измерения выбранных параметров. Например, активы могут оцениваться по балансовой или текущей стоимости, по стоимости замещения, а также приведенной стоимостью дисконтированного денежного потока.
5. Определить нормативное значение ("планку", benchmark), против которого будут оцениваться результаты. Должны ли все подразделения в качестве норматива ориентироваться на один и тот же уровень рентабельности инвестиций?
6. Определить периодичность обратной связи - график предоставления отчетов - еженедельно, ежемесячно, раз в квартал и пр.

Эти решения взаимосвязаны и, вероятно, придется не один раз пройти по этому кругу, прежде чем приемлемая система финансовых показателей будет выработана.

Кратко проследим наиболее существенные проблемы, свойственные некоторым из «шагов», представленных с этим перечне – в частности, шаги 1 и 4. **Шаг первый – выбор критериев.**

7.2. Оценка деятельности на основе прибыли

Прибыль, определяемая различными методами, является одним из наиболее распространенных способов оценки деятельности организации. Например, открытые акционерные общества должны публиковать в отчетах величину прибыли, приходящуюся на одну акцию, и этот показатель (earnings per share - EPS) часто используется аналитиками как важное свидетельство успеха компании.

Многие организации также требуют от своих подразделений достижения определенного уровня прибыльности, обеспечивая тем самым, что компания в целом и ее подразделения (центры ответственности) оцениваются на основе единого (общего) критерия.

Многие организации используют концепцию ответственности за прибыль, требуя достижения не только некоторого абсолютного уровня прибыли, но и определенного уровня рентабельности продаж (или инвестиций), подконтрольных менеджеру подразделения. При таком способе оценки менеджеры будут стремиться к достижению адекватного уровня рентабельности инвестиций (return on investments - ROI).

Очень важно по отношению к центру ответственности использовать адекватный измеритель прибыли - выбор будет влиять на решения, принимаемые менеджерами.

Итак, отчет о прибыли отделения может выглядеть следующим образом:

	Доход от реализации
	<i>Минус</i> Переменные затраты
Оценка результата (1)	Контрибуция
	<i>Минус</i> Контролируемые постоянные затраты
Оценка результата (2)	Контролируемая прибыль
	<i>Минус</i> Неконтролируемые постоянные затраты
Оценка результата (3)	Прибыль отделения до общефирменных расходов
	<i>Минус</i> Доля общефирменных расходов
Оценка результата (4)	Прибыль отделения до уплаты налогов

Рассмотрим особенности каждого из четырех способов оценки на основе прибыли.

Контрибуция (прибыль «короткого периода»)

показывает, какую контрибуцию - вклад на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли - обеспечило подразделение. Если решения об использовании ресурсов – помимо элементов прямых переменных затрат – в компании носит централизованный характер и руководители подразделений не влияют на уровень постоянных накладных расходов, этот способ оценки вполне адекватен.

Однако, если менеджеры могут влиять на структуру затрат, в частности, на соотношение переменных и постоянных затрат, они могут манипулировать величиной контрибуции к своей выгоде. В этой ситуации оценку можно проводить иначе -

Контролируемая прибыль

определяет степень эффективности использования ресурсов, **подконтрольных менеджеру** - неконтролируемая часть постоянных затрат не учитывается. На практике, однако, довольно трудно разделить постоянные затраты (может или нет менеджер контролировать величину амортизации зависит от его полномочий покупать и продавать основные активы по определенной цене и влиять на политику амортизации - часто разделение такого рода носит условный характер).

Прибыль отделения до начисления доли общефирменных расходов

характеризует **успехи отделения** по генерированию прибыли, в том числе и на покрытие общефирменных расходов. Этот показатель скорее оценивает результат работы отделения, а не менеджера. Было бы несправедливо оценивать работу менеджера по результатам решений, на которые он не влияет, но вместе с тем необходимо оценить контрибуцию отделения на возмещение общефирменных расходов. Если прибыль отделения до начисления доли общефирменных расходов недостаточна для покрытия этой доли, возникают вопросы относительно будущего этого отделения.

Прибыль отделения до уплаты налогов

характеризует остаточную прибыль отделения после вычета всех затрат и расходов, подлежащих начислению. Нужно только помнить о некоторой условности определения доли общефирменных расходов.

На основе величины прибыли образуются другие показатели, используемые при оценке результатов центра ответственности.

Показатель рентабельности продаж

ROS (return on sales) часто используется как ключевой показатель. Обычно он применяется компаниями с относительно низкими вложениями в оборудование, недвижимость и прочие основные активы - например, торговыми предприятиями, где годовой оборот (объем реализации) во много раз превышает величину активов. Рентабельность продаж также иногда называется торговой маржей (Net Profit Margin) и рассчитывается как

$$\text{(операционная прибыль / объем реализации)} * 100$$

Этот показатель показывает долю операционной прибыли в выручке от реализации либо компании, либо ее подразделения. В качестве базы используется обычно операционная прибыль из-за сложности разнесения общефирменных расходов, финансовых издержек между сегментами бизнеса.

По-сегментный анализ внутри компании может быть осуществлен по видам деятельности и по географическим зонам. Обязанностью аналитика при этом является объяснить существующие различия, проистекающие из-за влияния внешних факторов (особенности регулирования бизнеса в конкретном регионе, конкуренция и т.п.) и внутренних причин (эффективность менеджмента). В общем смысле четыре фактора влияют на величины операционной прибыли и объема реализации сегментов:

- трансфертные цены;
- обменные курсы валют;
- размеры сегмента деятельности;
- сезонность.

Там, где существует значительный внутрифирменный оборот, рентабельность продаж может искажаться по причине искусственно установленных трансфертных цен. Низкая трансфертная цена снижает рентабельность продаж продающего отделения и соответственно увеличивает показатель покупающего. Компании с большим объемом зарубежных операций испытывают влияние колебаний обменных курсов: рентабельность продаж соответственно меняется при переводе прибыли в отечественную валюту. Например, при снижении обменного курса рубля к доллару, долларовая прибыль будет выражаться большей суммой рублей и наоборот.

Границы сегментов деятельности, по которым формируются отчеты, должны быть четко определены. Иногда информация дается по крупным географическим областям или по группе различных видов деятельности. Так, например, если отчет объединяет прибыли от розничной торговли и операций с недвижимостью, невозможно определить, какая же деятельность действительно приносит компании прибыль. Если границы сегментов деятельности меняются, сравнения с предыдущими периодами становятся бессмысленными.

Многие виды бизнеса являются сезонными - сравнения рентабельности в промежуточных отчетах показывают, что продажи одного периода являются более критичными для компании, чем в целом за год.

Технология Business Unit Management

Предполагаемое вступление России в ВТО и еще большее открытие рынка для иностранных компаний повлечет усиление конкурентной борьбы. Составить достойную конкуренцию нерезидентам российским предприятиям поможет освоение стандартных управленческих технологий, которые позволяют максимально оптимизировать деятельность компании. Одной из таких технологий является распространенная на Западе система управления подразделениями компании *Business Unit Management*.

При внедрении технологии *Business Unit Management* компания становится "рыночным государством", в котором управления и департаменты имеют свои доходы и расходы и торгуют своими услугами на внутреннем рынке по заранее установленным тарифам. У каждого подразделения появляется своя четко обозначенная зона финансовой ответственности и система мотивации, позволяющая поощрять или наказывать руководителя подразделения в зависимости от финансового результата. Таким образом, руководитель компании покупает у своих сотрудников не время, выплачивая им фиксированную зарплату, а результат.

Подразделения компании имеют выбор - покупать услуги внутри компании или на рынке, что заставляет обслуживающие подразделения конкурировать с внешней альтернативой и вынуждает их сокращать свои издержки и повышать качество услуг, чтобы удержать внутреннего потребителя. Система мотивации позволяет подразделениям зарабатывать долю от чистой прибыли или экономии затрат без ограничения размера заработка. Это стимулирует инновационные процессы по снижению внутренних тарифов и развитию продуктового ряда, что приводит к уменьшению себестоимости продуктов и повышению их качества.

Технология помогает руководителю создать в компании благоприятную мотивационную среду, привлечь на работу лучших специалистов и максимально мобилизовать их энергию и таланты на достижение целей компании. Это становится возможным, потому что Business

Unit Management реализует главный принцип сотрудничества: "Если хочешь, чтобы на тебя работали, поделись результатом".

Система Business Unit Management позволяет превратить руководителя подразделения в предпринимателя, поскольку предоставляет возможность в рамках компании построить свой малый бизнес.

Идеологической базой системы управления Business Unit Management явилась концепция экономической прибыли (добавленной ценности) Economic Value Added (EVA)²⁵, разработанная компанией Stern Stewart & Co., которая используется в управлении такими компаниями как AT&T, Quaker Oats, Coca-Cola.

Внедрение технологии Business Unit Management позволяет создать комплексную систему управления компанией и помогает решить следующие задачи:

- Ввести единый и простой показатель для определения эффективности работы подразделений компании - рентабельность.
- Построить систему мотивации, привязывающую заработки всех работников к рентабельности их деятельности.
- Привязка заработков к рентабельности позволяет создать систему противодействия хищениям и злоупотреблениям в компании ("откаты", вывод доходов), которая исключает возможность воровства.
- Создать механизм оперативного учета расходов и доходов в рамках бизнес-процессов компании, позволяющий в режиме реального времени определять рентабельность подразделений, продуктов и клиентов.
- Сократить просроченную дебиторскую задолженность.
- Привлечь на работу высококвалифицированных специалистов.
- Сократить непроизводительные издержки.
- Создать прозрачную процедуру поощрения инновационных проектов, стимулирующую рационализаторскую деятельность в области сокращения себестоимости производства.
- Увязать интересы служащих с интересами руководителя компании.

При внедрении технологии проводятся следующие мероприятия:

- Каждый отдел получает внутреннюю лицензию, в которой прописывается продукт, продаваемый внутри компании (например, услуга бухгалтерии) или на рынке (например, продажа товара), и условия оказания услуг, которые регламентируют качество и сроки предоставления услуг, а также санкции за нарушение условий предоставления услуг.
- На внутренние услуги рассчитываются тарифы, которые утверждаются подразделениями-потребителями на бюджетном комитете.
- В рамках каждого отдела формируется локальный счет со своими доходами, получаемыми от продажи продукта, прописанного во внутренней лицензии, и расходами - прямыми, косвенными и накладными (аренда помещения, компьютеров, покупка услуг других подразделений).
- Появляется механизм оценки финансового результата каждого подразделения в показателях чистой прибыли, позволяющий создать объективную систему мотивации, дающую возможность всем подразделениям получать неограниченный бонус (часть от

²⁵ Подробнее эта концепция описана далее

полученной прибыли или экономии), что повышает эффективность работы сотрудников компании и привлекает в нее новых креативных специалистов.

- Для защиты от рисков до получения бонуса из прибыли подразделения формируется резервный фонд и фонд развития подразделения. Резервный фонд служит для покрытия текущих убытков подразделения. Фонд развития используется для финансирования венчурных проектов подразделения и способствует увязке краткосрочных интересов подразделения и долгосрочных интересов компании.
- Для центров тарифицированных доходов вводится система конкуренции с внешними альтернативными источниками услуг, что стимулирует эти центры сокращать собственные издержки и влечет снижение себестоимости продуктов.
- Вводится система авторских прав на разработанный новый продукт, что стимулирует инновационную деятельность и повышает конкурентоспособность и привлекательность продуктового ряда компании.
- Вводится система авторских прав на клиентов. Клиент, купивший продукт компании, патентуется подразделением, в лицензии которого прописан данный продукт. Таким образом, у клиента появляется "хозяин", заинтересованный продавать его другим подразделениям внутри предприятия за небольшую комиссию. Этот механизм называется cross selling и предназначен для стимуляции увеличения объема продаж существующим клиентам.

В результате внедрения системы управления Business Unit Management предприятие обретает важнейшее преимущество: низкая себестоимость и высокая конкурентоспособность продуктового ряда. Внедрение системы Business Unit Management по оценкам экспертов позволяет сократить общекорпоративные затраты на 10 - 40%.

7.3. Показатели оценки эффективности инвестиций

Таких показателей сегодня существует три: рентабельность инвестиций (самый традиционный, использующий методологию Дюпона для по-факторного анализа рентабельности), остаточный доход (остаточная прибыль – Residual income) и экономическая добавленная ценность (EVA^R – economic value added). Рассмотрим их коротко.

1. Рентабельность инвестиций - Return on investment (ROI)

Это один из наиболее распространенных способов оценки отделений (центров инвестиций) внутри компании.

Оценки на основе операционной прибыли игнорируют существенные различия между отделениями по величине инвестиций в них. Наиболее простой способ учесть при оценке результатов величину инвестиций - это

Рентабельность инвестиций - Return on Investment (ROI)

Представляя собой частное от деления прибыли на инвестиции, ROI показывает результат, учитывающий все слагаемые рентабельности - затраты, доход, инвестиции.

Однако, компании по-разному определяют как числитель, так и знаменатель формулы. Некоторые компании в качестве прибыли используют операционный доход, другие - чистый доход.

ROI может дать более детальную информацию о том, как работает компания, если показатель представить в виде двух компонентов:

Оборот инвестиций * Рентабельность продаж = ROI

Выручка/Инвестиции * Прибыль/Выручка = Прибыль/Инвестиции

Этот подход известен как формула Дюпона и используется при анализе факторов рентабельности. Можем сделать вывод, что ROI растет в результате любых действий, которые

- увеличивают выручку;
- уменьшают затраты;
- уменьшают инвестиции.

при постоянстве двух других факторов. Другими словами, существует два способа повышения прибыльности: через оборачиваемость инвестиций (активов) и повышение маржи (рентабельности продаж). Повышение одного из параметров, при неизменности другого, приводит к росту ROI. Обратим внимание на то, что уменьшение инвестиционной базы также может привести к росту рентабельности инвестиций. Уменьшение инвестиционной базы означает сокращение «мертвых» денег, управление запасом, кредитом (дебиторами), осторожное расходование средств на долгосрочные активы.

Показатели рентабельности, определяемые через ROI, используются как способ оценки деятельности различных отделений компании, хотя эти последние могут заниматься производством совершенно различных продуктов и действовать в различной среде.

Пример: Отделение X производит и продает цветные TV и контрибуция к выручке (ROS, маржа) составляет 25%, а отделение Y той же компании производит и продает стиральный порошок, имея контрибуцию 5%. С точки зрения контрибуции отделение X более успешно. Но если мы примем во внимание оборачиваемость активов в обоих отделениях - предположим, в X 0.6 раз в год, а Y 3 раза в год - сравнительная картина деятельности двух отделений станет более ясной.

Величина ROI составит:

	<i>Отделение X</i>	<i>Отделение Y</i>
Оборот активов*Маржа	0.6*25%	3*5%
	15%	15%

Как способ оценки деятельности ROI имеет следующие преимущества:

1. Обеспечивает относительный показатель, должным образом учитывающий все активы, вложенные в подразделение.
2. Данные, необходимые для его расчета, имеются в традиционных финансовых отчетах, и это помогает менеджерам интерпретировать показатели.
3. Поскольку ROI может быть представлен как набор показателей (дезагрегирован), он обладает богатым аналитическим потенциалом для оценки различных аспектов деятельности.

Тем не менее, при расчете и интерпретации ROI возникает ряд проблем:

1. Проблема учета реализации при продаже другому отделению одной и той же компании. Это проблема трансфертных цен.
2. Проблема определения и «вменения» затрат для определения чистой прибыли отделения. Эта проблема также осложняется в случае применения трансфертных цен.
3. Проблема определения состава и оценки активов при подведении результатов деятельности отделения.

2. Остаточный доход (прибыль) - Residual income

представляет собой прибыль за вычетом "платы" за используемые инвестиции. Цель максимизации остаточного дохода предполагает, что пока остаточная прибыль подразделения положительна, его деятельность должна расширяться. Некоторые компании отдают предпочтение показателю именно остаточного дохода, потому что в этом случае менеджеры сосредотачивают усилия на максимизации абсолютной величины результата (выраженного в рублях, евро, долларах), а не процентной ставки (доходности инвестиций).

Остаточный доход есть превышение прибыли, генерируемой подразделением, в сравнении с упущенной выгодой от альтернативных инвестиций капитальных ресурсов (*capital employed*). Это абсолютный показатель величины прибыли и единственный из используемых, который позволяет порознь оценить результаты работы менеджера и подразделения. Контролируемый остаточный доход до уплаты налогов используется как оценка деятельности руководителя, в то время как чистый остаточный доход (до или после налогообложения) обычно трактуется как результат работы подразделения.

Оба показателя - доходность инвестиций и остаточный доход (ROI и Residual income) характеризуют результаты конкретного периода - скажем, двенадцати месяцев. Менеджеры могут предпринимать действия, имеющие благоприятный краткосрочный эффект, но противоречащие долгосрочным интересам компании - например, финансирование отдела исследований и разработок или обслуживания оборудования может быть урезано к концу финансового года, чтобы обеспечить достижение целевого уровня годового операционного дохода.

3. Экономическая добавленная ценность – EVA, Economic Value Added

Это специфический вариант показателя остаточной прибыли, который рассчитывается как операционная прибыль подразделений после уплаты налогов²⁶ за вычетом средневзвешенной стоимости капитала, умноженной на совокупные активы с исключением краткосрочных обязательств. Важнейшими различиями остаточного дохода и добавленной ценности являются использование разных «версий» величины прибыли, разных процентных ставок доходности²⁷ и суммы инвестиций²⁸. Концептуально эти два показателя очень близки, однако расчет остаточной прибыли существенно проще в сравнении с EVA, к тому же стоимость капитала зачастую не является показателем, контролируемым на уровне подразделений, а формируется в масштабах корпорации в целом. Однако, определение EVA подразумевает учет налогообложения и в этом смысле точнее отражает интересы акционеров. По большому счету, выбор между двумя указанными показателями является проблемой едва ли не индивидуальных предпочтений, поскольку разногласий между их результатами ожидать не следует. Несколько позже мы вернемся к проблемам использования EVA в управлении компанией.

Шаг четвертый – определение способа измерения используемых параметров.

7.4. Как определяется величина инвестиций для расчета ROI?

Многие компании используют альтернативные определения инвестиций. Например:

²⁶ Но без исключения процентов за использование заемных средств. Подробнее см.: Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. *Управленческий учет*. 10-е издание. Питер, 2005, с.965.

²⁷ Целевая норма доходности при расчете остаточной прибыли и средневзвешенной стоимости капитала для EVA.

²⁸ Для EVA это совокупные активы за вычетом краткосрочных обязательств.

- Общая сумма ликвидных активов - независимо от назначения и цели использования последних;
- Общая сумма *используемых* активов - определяемая за вычетом неиспользуемых мощностей или приобретенных под будущие операции;
- Общая сумма *используемых* активов за вычетом краткосрочных обязательств (или, что то же самое - оборотный капитал плюс внеоборотные активы) - исключает ту часть оборотных активов, которая финансируется за счет краткосрочных обязательств. Опасность этого подхода как раз в том, что он может подтолкнуть менеджеров к чрезмерному использованию краткосрочной задолженности как источника финансирования;
- Акционерный капитал - требует разделения долгосрочного капитала всей компании между подразделениями, из общей суммы активов последних соответственная часть долгосрочных обязательств потом вычитается.

Большинство компаний, использующих показатель доходности инвестиций и остаточной прибыли в качестве оценочных, используют либо общую сумму активов, либо работающий капитал плюс прочие активы в качестве знаменателя расчетной формулы. Однако, если высшее руководство компании заставляет отделения содержать излишние активы, величина *используемых* активов может быть более информативной базой для расчета рентабельности. Причиной, по которой часто используется показатель работающего капитала, является то, что именно менеджеры подразделений принимают решения относительно их краткосрочных обязательств. Компании, использующие для оценки критерий EVA, отдают предпочтение сумме оборотного капитала и долгосрочных активов.

7.5. Альтернативные способы оценки активов

7.5.1. Основные активы: первоначальная или остаточная стоимость?

Хотя оценка активов по остаточной (за вычетом накопленной амортизации) стоимости часто используется на практике, идут споры о сравнительных преимуществах использования первоначальной (стоимости приобретения) стоимости. Считается, что первоначальная стоимость приобретения позволяет лучше сравнивать подразделения. Снижение доходности по мере старения оборудования в этом случае станет наглядным. Напротив, если используется остаточная стоимость, уменьшающийся знаменатель может приводить к «парадоксу» роста доходности по мере старения активов и некорректным управленческим решениям.

Однако, использование остаточной стоимости активов согласуется с традицией составления балансов, расчета чистой прибыли (с учетом расходов на амортизацию), а также позволяет оценивать решения прошлых периодов. Изучение практики компаний показывает, что именно такой способ оценки активов – по остаточной стоимости - превалирует при определении результатов деятельности подразделений. Однако критики такого подхода указывают, что менеджеры могут оказаться незаинтересованными в замене устаревающего оборудования.

7.5.2. Учет общего уровня инфляции - General price-level adjustments

основан на использовании сводного индекса изменения покупательной способности валюты (или индекса роста потребительских цен - Consumer Price Index) применительно к начальной стоимости приобретения. Обычно этот подход используется в странах с высоким уровнем инфляции. Нужно заметить, что этот способ отличается от расчета текущей стоимости акти-

вов, которая определяется посредством использования не сводных, а специфических корректирующих коэффициентов.

7.5.3. Текущая стоимость - Current cost

это стоимость замещения имеющихся активов, если идентичные активы могут быть куплены сегодня, или стоимость получения аналогичных услуг, если подобные активы более недоступны для приобретения. Этот способ оценки активов²⁹ по сравнению с балансовым методом имеет преимущества с точки зрения сравнения результатов деятельности подразделений. То из них, которое приобрело активы некоторое время тому назад в обесцененных рублях, может сегодня выглядеть несколько лучше по сравнению с подразделением, сделавшим приобретение недавно. Кроме того, первые могут быть вообще не заинтересованы в замене стареющих активов. Система внутренней отчетности должна соответствующим образом стимулировать адекватные инвестиционные решения. Определение стоимости активов по балансовому методу может оказаться ловушкой, препятствием для своевременной замены активов и оборудования на лучшие.

7.5.4. Приведенная стоимость (ценность) - Present value

представляет собой способ оценки активов на основе дисконтированных денежных потоков, в рамках такого подхода актив рассматривается как источник генерирования доходов в будущем³⁰.

Если метод приведенной ценности используется при оценке активов и определении результатов деятельности подразделений, годовой доход представляет собой разницу между приведенными стоимостями на начало и на конец года. При таком подходе на величину годового дохода влияют не только операционные решения, но и события, предопределяющие будущие денежные потоки (нововведения и изобретения, появление новых конкурентов, изменение в государственном регулировании), а также изменения требуемой нормы доходности инвестиций.

Необходимо признать, что оценка будущих денежных потоков субъективна. Однако, даже если компании не используют такой подход в рутинных процедурах отчетности, периодически они все равно будут вынуждены рассчитывать приведенные стоимости и ликвидационные стоимости активов или сегментов бизнеса при принятии инвестиционных решений.

²⁹ Его также называют «восстановительной стоимостью» - определение стоимости имеющегося актива, соответствующей степени износа, если бы он закупался при существующих рыночных условиях. Подробнее см., например, Ч. Хорнгрэн, Дж. Фостер, Ш. Датар. *Управленческий учет*. 10-е издание. Питер, 2005, с.970.

³⁰ Рассмотрим пример отеля с ожидаемым сроком эксплуатации десять лет, прогнозируемым чистым притоком денежных средств ежегодно по \$1,200,000 и расчетной ликвидационной стоимостью \$2,000,000. Требуемая ставка доходности составляет 12%. Приведенная стоимость отеля может быть рассчитана так:

Приведенная ценность аннуитета \$1,200,000 за десять лет при ставке дисконта 12% равна

$$\$1,200,000 * 5.650 \quad \$6,780,000$$

Приведенная стоимость \$2,000,000 через десять лет при ставке дисконта 12% равна

$$\$2,000,000 * 0.322 \quad \$644,000$$

Приведенная стоимость отеля $\quad \$7,424,000$

Коэффициенты 5.65 и 0.322 являются коэффициентом аннуитета для десятилетнего периода и коэффициентом дисконтирования потока с отсрочкой 10 лет соответственно — для стоимости капитала 12%.

7.6. Нефинансовые измерители результатов деятельности

Следующие нефинансовые измерители результатов деятельности чаще всего используются на практике, как об этом свидетельствует исследование крупнейших производственных компаний:

- Оборачиваемость запасов 86%
- Производительность труда 74%
- Соблюдение сроков поставок 57%
- Соблюдение графика производства работ 53%
- Выработка (в физ.ед.) за час 44%
- Продолжительность освоения процесса 16%

Некоторые из этих измерителей используются за пределами внутренней системы отчетности. Компании, применяющие как финансовые, так и нефинансовые измерители результатов деятельности, часто сталкиваются с проблемой интеграции разнообразных данных и показателей в единую систему (формат) и процедуру отчетности. Разработка эффективной системы внутренней отчетности компании требует совместных усилий бухгалтеров, инженеров, специалистов по информационным системам, маркетингу, управлению производством.

7.6.1. Восприятие и отношение менеджеров

Ряд исследований подтверждает тот факт, что многие менеджеры считают прибыль неполным и недостаточным отражением долгосрочного потенциала бизнеса. Одно из исследований показало, что только порядка 40% менеджеров признают прибыль как справедливую оценку их работы.

С точки зрения поведенческих наук, главный недостаток любых способов оценки результатов деятельности может быть проиллюстрирован простым фактом: само осознание того, что тебя оценивают, может изменить наблюдаемое поведение. Нереалистично полагать, что люди будут давать информацию, которая может негативно повлиять на их благополучие. Таким образом, информация всегда ориентирована на представление желаемых результатов и нет гарантированных способов преодоления этого.

Манипулирование результатами только одна часть проблемы. Другая - искажение целей. Такое поведение менеджеров можно трактовать как вполне рациональную реакцию на использование формальной системы отчетности, применяемой по отношению к трудноформализуемым решениям. В краткосрочном периоде может казаться, что компания переживает прогресс, по крайней мере, по финансовым отчетам, в действительности же эта система может побуждать менеджеров принимать решения, подрывающие долгосрочные интересы компании.

Признание того факта, что бухгалтерские измерители неполны, неточны и не нейтральны по отношению к непрограммируемым решениям, объясняет причины существования различных модификаций определения, измерения и использования прибыли. Расширение круга показателей с использованием количественных, но нефинансовых, а также качественных параметров, может существенно и положительным образом дополнить финансовую учетную информацию. Она по-прежнему остается основным способом оценки, и для обеспечения большей объективности следует искать способы разделения оценки результатов работы подразделения и его руководства.

Учет по центрам ответственности связан не только с оценкой достигнутых результатов, но и с мотивацией менеджеров на направление их усилий на достижение целей, максимально соответствующих общим интересам компании.

Таким образом, учет по центрам ответственности должен обеспечить согласованность целей и разделение тех результатов, которые находятся под контролем менеджеров подразделений, от неподконтрольных им, хотя на практике этого достичь бывает очень сложно.

Например, отклонение по цене закупки материалов отражает результат работы службы снабжения, а отклонение по эффективности использования материалов - результат производственников. Закупая материалы по более низкой цене, служба снабжения может добиться благоприятного отклонения. Однако, если более низкая цена означает нестандартное качество материала, объем его использования может увеличиться, хотя благоприятное отклонение по цене очевидно. Определяя, кто несет ответственность за затраты, необходимо различать ответственность за нормативные затраты и возникающие отклонения. Сложности такого рода увеличиваются, если нормативные затраты включают в себя накладные.

Накладные затраты подразделения могут включать вспомогательные материалы, неосновной труд и некоторые услуги, например, оказываемые общефирменным компьютерным центром, службой энергетика и т.п., использование которых находится под контролем менеджера подразделения. Цена подобных услуг будет predetermined заранее и установлена высшим руководством или руководством соответствующего департамента. Подразделение-пользователь, однако, будет контролировать объем использования этих услуг, поэтому отклонения, выраженные в физических объемах, а не в денежном выражении, будут лучше соответствовать реальным полномочиям менеджера.

Кроме того, подразделению могут быть приписаны и общефирменные накладные. Такие как общие и административные расходы, финансовые издержки и т.п.

7.6.2. Подходы к управлению и разделению общих накладных расходов

1. Разделение накладных как способ ограничения применения неосновных ресурсов: назначается предельная сумма (лимит), что уменьшает стремление раздувать штаты, заниматься заменой мебели в офисах и т.п. Из-за уменьшения финансового результата возможности получения выгод от общей системы премирования ухудшаются.

2. Разделение накладных как способ учета трудно учитываемых затрат.



Пример

Междугородняя телефонная линия используется подразделениями совместно, а затраты не разделяются, что приводит к чрезмерному ее использованию и дополнительным затратам компании. Затраты также возрастают и по причине частой занятости линии, следовательно в ожидании, пока линия освободится, менеджеры могут упустить важный и прибыльный заказ, либо вынуждены будут использовать более дорогие средства связи. Разделение затрат по использованию телефонной линии может предотвратить ее избыточное использование, а также точнее контролировать этот компонент затрат.

7.7. Управление стоимостью компании на основе EVA™

В качестве критерия успешности компании многие российские руководители рассматривают прибыль. Однако может выясниться, что тот же капитал, вложенный в другой бизнес или размещенный на рынке цен-

ных бумаг, принесет больший доход. Концепция управления, основанная на определении экономической добавленной стоимости (EVA), позволяет выяснить, достаточно ли зарабатывает компания по сравнению с альтернативными вложениями. Показатель EVA может использоваться для оценки деятельности как компании в целом, так и ее отдельных проектов или бизнес-подразделений, поэтому его часто сравнивают с показателем «чистая приведенная стоимость» (NPV). Однако с точки зрения оценки эффективности бизнеса использование показателя EVA более удобно, поскольку не требует наличия точного графика платежей, который необходим при расчете NPV³¹.



Пример

10 млн долл. США необходимо вложить в проект длительностью в 1 год с ожидаемой доходностью 8% годовых, то есть с операционной прибылью за вычетом налогов и амортизации в размере 800 тыс. долл. США. Если средняя стоимость капитала компании 10%, то NPV проекта составит –182 тыс. долл. США ($-10\,000\text{ тыс.} + (10\,000\text{ тыс.} + 800\text{ тыс.}) : (1+10\%)$), то есть он должен быть отклонен. Оценка проекта через EVA приведет к аналогичному результату. Из прибыли необходимо вычесть стоимость капитала (800 тыс. – 10 000 тыс. \times 10%), что приведет к EVA –200 тыс. долл. США. После приведения EVA к сегодняшней стоимости, как это сделано при расчете NPV, мы получим –182 тыс. долл. США ($-200\text{ тыс.} : (1 + 10\%)$).



Мнение специалиста

Эдгар Рагель

директор отдела услуг по оценке компании «Эрнст энд Янг»

С помощью EVA можно оценить эффективность инвестиционных решений в рамках всей компании, тогда как показатель NPV в большей степени применим для оценки инвестиционной привлекательности отдельных проектов. Еще один показатель, с которым часто сравнивают EVA, — рентабельность инвестиций (ROI). Однако ROI, как правило, определяется на основании финансовой отчетности и его значение может искажаться, к примеру, в зависимости от методов учета (ЛИФО, ФИФО), которые используются в компании. При определении EVA подобных проблем не возникает, так как EVA рассчитывается на основе экономической прибыли, размер которой не зависит от выбранного метода учета.

Расчет EVA

Чтобы понять, какие направления бизнеса создают экономическую прибыль, а какие нет, при постановке системы управления, основанной на показателе EVA, компания разделяется на единицы управления. Их деятельность будет оцениваться исходя из значения EVA. Для выделения единицы управления проще всего ориентироваться на существующую в компании систему бюджетирования: добавленную стоимость можно определить по ЦФО, для которых составляется бюджет, вычисляются ключевые показатели деятельности, готовится отчетность. В качестве ЦФО могут выступать бизнес-подразделения (филиалы, магазины, дочерние предприятия) или проекты по производству различных товаров или услуг. EVA может рассчитываться для разных уровней управления. Например, дистрибьюторская компания может оценивать экономическую прибыль отдельного филиала, региона и компании в целом. Если центром ответственности является сама компания, значит, и оцениваться будет бизнес в целом.

В «РОСНО» показатель EVA начал определяться по инициативе иностранного акционера Allianz AG. Сейчас EVA является обязательным параметром, значение которого учитывается при утверждении бюджетов бизнес-подразделений и принятии управленческих решений. В

³¹ Журнал «Финансовый директор». №2 (февраль) 2004 – Хабаров Михаил (финансовый директор ОАО «РОСНО»)

«РОСНО» в качестве бизнес-проектов, для которых рассчитывается EVA, выступают направления страхования — автогражданская ответственность, страхование жизни, медицинское страхование и т. д. (всего 10 направлений).



Справка

Концепция экономической добавленной стоимости (economic value added — EVA) была разработана в 90-х годах XX века специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co и довольно быстро завоевала популярность среди ведущих компаний мира. Суть ее в том, что компания рассматривается как некий проект с начальным капиталом, который имеет определенную стоимость. Разница между доходностью проекта (компания) и стоимостью капитала и есть экономическая добавленная стоимость (EVA). Таким образом, EVA является показателем, характеризующим экономическую прибыль компании: сколько компания заработает с учетом упущенной выгоды, которую она не получит из-за невозможности вложить капитал альтернативным способом (в другой бизнес, на депозит, в фондовый рынок).

Существует несколько интерпретаций формулы расчета EVA, которые получаются путем арифметических преобразований друг друга. Мы будем рассматривать следующий вид этой формулы:

$$EVA = NOPAT - CC \times CE,$$

где NOPAT (net operating profit adjusted taxes) — скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

CC (cost of capital) — стоимость капитала, под которой здесь понимается ставка процента, учитывающая как стоимость заемных средств, так и стоимость капитала для акционеров;

CE (capital employed) — размер используемого капитала.



Пример

В текущем периоде завод рассматривает два проекта: по производству молока и сока. Оба проекта могут быть реализованы на имеющихся у завода линиях. При этом сумма вложений в «молочный» проект составит 100 тыс. долл. США, а отдача в течение года планируется в размере 15 тыс. долл. США. Для реализации «сокового» проекта потребуются дополнительные инвестиции в упаковку, а сумма вложений в целом составит 120 тыс. долл. США. Но и отдача будет выше и составит 18 тыс. долл. США. Стоимость капитала для компании равна 12%. Легко увидеть, что рентабельность обоих проектов одинакова и составляет 15% (15 тыс. : 100 тыс.) и (18 тыс. : 120 тыс.).

Показатель EVA для первого проекта равен 3 тыс. долл. США (15 тыс. – 100 тыс. × 12%), для второго проекта равен 3,6 тыс. долл. США (18 тыс. – 120 тыс. × 12%). Соответственно, с точки зрения увеличения стоимости компании, необходимо выбирать второй проект.

Определение размера капитала бизнес-проектов в «РОСНО» основано на модели достаточного капитала (*capital adequacy model*), разработанной международным рейтинговым агентством Standard & Poor's. С помощью этой модели для каждого уровня кредитного рейтинга страховой компании можно рассчитать, каково должно быть процентное соотношение капитала на каждый вид бизнеса. Кредитный рейтинг акционера «РОСНО» Allianz AG является максимальным («АА»). Для таких компаний доля капитала, участвующего в проектах автострахования, должна равняться 8% от оборота, для медицинского страхования — 12% и т. д. На такие

же значения ориентируется и «РОСНО». EVA вычисляется в нашей компании следующим образом. Пусть стоимость капитала (CC) равна 12,8%; доход, полученный в результате деятельности департамента медицинского страхования за год, равен 500 тыс. долл. США, при этом расходы составили 400 тыс. долл. США. Соответственно прибыль равна 100 тыс. долл. США (500 тыс. - 400 тыс.).

Необходимый капитал составит 60 тыс. долл. США (500 тыс. x 12%). Эта величина показывает, какой акционерный капитал должен приходиться на данное направление, чтобы генерировать годовой оборот 500 тыс. долл. США при неотрицательном значении EVA (то есть доходность должна быть не ниже рыночной).

$$EVA = 92,3 = (100 \text{ тыс.} - 60 \text{ тыс.} \times 12,8\%)$$

Показатель EVA помогает исключать выгодные на первый взгляд проекты. Если в предыдущем примере при доходе в 500 тыс. долл. США затраты будут равны 495 тыс. долл. США, проект по-прежнему останется прибыльным. Однако $EVA = -2,68 = (5 \text{ тыс.} - 60 \text{ тыс.} \times 12,8\%)$, поэтому решение по проекту должно быть отрицательным.

Поскольку российская отчетность часто не отражает реальных результатов деятельности предприятия и не позволяет получить полную информацию для вычисления EVA, то для расчета всех составляющих формулы лучше использовать данные управленческой отчетности. В «РОСНО» для расчета EVA применяется отчетность по международным стандартам.

Рассмотрим составляющие формулы EVA подробнее.

Чистая прибыль (NOPAT)

Величина чистой прибыли рассчитывается исходя из данных отчета о прибылях и убытках подразделения, скорректированных на расходы на капитал:

NOPAT = Чистая прибыль до налогообложения + Проценты к уплате + Проценты по лизинговым платежам + Амортизация гудвилла - Сумма уплаченных налогов.

Если речь идет о деятельности бизнес-подразделения или о проекте, необходимо обратить внимание на себестоимость продукции или услуг, которая вычитается из прибыли при расчете NOPAT. Себестоимость продукта или услуги подразделения (проекта) состоит из прямых и косвенных затрат на его производство, то есть затрат всей компании на поддержание деятельности этого подразделения, например аренду офисного здания, административный ресурс и т. д. Такие расходы необходимо распределить на подразделения (проекты) пропорционально степени их использования, например исходя из доли оборота подразделения в суммарном обороте компании, или валовой прибыли, или доли зарплаты основных производственных рабочих в общем объеме фонда оплаты труда и т. д. Однако если доля косвенных затрат велика, то пропорциональное распределение косвенных затрат приведет к некорректной величине себестоимости. Решить эту проблему можно, используя операционный метод калькуляции себестоимости *Activity Based Costing* (ABC), который позволяет учитывать ресурсы (денежные, временные, сырьевые и т. д.) по месту использования.



**Мнение
специалиста**

Эдгар Рагель

директор отдела услуг по оценке компании «Эрнст энд Янг»

Альтернативным способом расчета ставки дисконтирования является кумулятивный метод, в соответствии с которым совокупная степень инвестиционного риска рассматривается как сумма отдельных факторов риска. Как правило, основные факторы риска включают безрисковую ставку доходности, рыночную премию за риск инвестирования в рынок акций, премию за отраслевой риск, премию за малую капитализацию компании и

премию за специфический риск оцениваемой компании.

Безрисковая ставка рассчитывается на основе доходности государственных обязательств. Данные о величине премий за риск инвестирования в рынок акций, отраслевой риск и малую капитализацию компании рассчитывают инвестиционные компании и информационные агентства. Наиболее авторитетным источником такой информации является компания Ibbotson Associates. Следует отметить, что в отдельных случаях премия за отраслевой риск может быть отрицательной.

Величина премии за специфический риск оцениваемой компании зависит от субъективного восприятия оценщиком общего инвестиционного риска компании.

Однако наиболее популярным и простым является определение стоимости капитала компании на основе экспертных оценок, то есть оценок топ-менеджеров, инвестиционных аналитиков и т. п. В то же время этот способ оценки стоимости капитала одновременно и самый ненадежный, поэтому при его использовании необходимо выбирать наиболее осторожные прогнозы.



**Личный
опыт**

Сергей Пустовалов,
финансовый директор ОАО «Талосто» (Санкт-Петербург)

Мы делали расчет стоимости капитала на основе модели CAPM и в зависимости от используемых данных получили разброс от 15 до 24%. В результате за стоимость капитала для компании было взято среднее значение — 20% годовых в валюте, которым мы и руководствовались при расчетах экономических показателей.

Управление значением EVA

С помощью показателя EVA можно оценить качество принимаемых управленческих решений. Положительная динамика этого показателя означает, что компания работает более эффективно, чем рынок в целом, то есть она более привлекательна для инвесторов, следовательно, рыночная стоимость такой компании возрастает. Напротив, снижение EVA говорит о том, что на рынке появляются более интересные для инвестирования проекты, поэтому при падении EVA стоимость компании также уменьшается. Поскольку основной целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения EVA, то есть обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций.

Управление EVA существующих активов строится на выявлении факторов, способствующих ее увеличению, то есть росту прибыли (NOPAT), или же уменьшению размера ка-



Рис. 7.1. Управление EVA в страховой компании

питала и его стоимости (СС и СЕ) (см. рис. 9.1).

Работа по увеличению NOPAT заключается в увеличении оборота, маржи, повышении оборачиваемости активов и снижении издержек — как прямых, так и косвенных. Все это хорошо знакомо финансовым директорам российских компаний. Задача минимизации задействованных активов для российских менеджеров является новой. Для оптимизации необходимого капитала следует сотрудничать с наиболее надежными контрагентами (для страховой компании это могут быть агенты по перестрахованию и инвестициям), управлять дебиторской задолженностью и перераспределять капитал между линиями бизнеса. При этом необходимо сдерживать рост бизнеса, требующего бо'льших вложений капитала, и инвестировать в направления, которые требуют меньших средств. Именно этим сейчас занимается «РОСНО».

Управление стоимостью капитала компании сводится к работе с кредиторами по привлечению более дешевых займов и регулированию структуры капитала. Для этого необходимо соблюдать равновесие между стоимостью собственных и заемных средств. Так, привлечь заем зачастую оказывается дешевле, чем использовать собственные средства.

Для того чтобы рассчитать влияние тех или иных управленческих решений на значение EVA, используют обычную финансовую модель бизнес-подразделения (проекта) или компании в целом. Экономическая добавленная стоимость рассчитывается для каждого варианта развития единицы управления наряду с другими показателями, такими как NPV. Решение о выборе конкретного проекта (пути развития) принимается исходя из расчетной величины EVA.

Управление EVA проектов осуществляется путем выбора способов вложения капитала, доходность которых будет выше стоимости капитала компании.



**Мнение
специалиста**

Эдгар Рагель

директор отдела услуг по оценке компании «Эрнст энд Янг»

Если значение EVA проекта вопреки планам становится отрицательным, то следует усомниться в целесообразности данного проекта. Прибыль, которую генерирует компания или проект, должна в любом случае обеспечивать выплаты процентов по кредитам и отдачу на инвестированный капитал.

Прибыльность или рост

Одной из важнейших проблем, которые возникают при решении задач управления с помощью EVA, является определение соотношения между прибыльностью компании и требуемым ростом бизнеса. Дело в том, что высокое значение EVA и высокие темпы роста — разнонаправленные величины. Чем быстрее растет бизнес, то есть чем больше прибыли реинвестируется, тем ниже будет показатель экономической добавленной стоимости.



Пример

Допустим, компания выбирает, какой из проектов по строительству новых офисов будет выгоднее: в своем городе и в соседнем регионе. Затраты первого проекта (1) в первый год составляют 100 тыс. долл. США, при этом прибыль составит 12 тыс. долл. США. Так как компания в новом регионе почти неизвестна, затраты второго проекта (2) будут больше и составят 150 тыс. долл. США, а прибыль ниже — 10 тыс. долл. США. Стоимость капитала — 12%. Тогда $EVA(1) = 0$ (12 тыс. – 100 тыс. \times 12%); $EVA(2) = -8$ тыс. долл. США (10 тыс. – 150 тыс. \times 12%). Исходя из значения EVA, компании следует выбрать первый проект. Однако в этом случае

она потеряет новый перспективный рынок и рост ее будет скорее количественным, нежели качественным.

Для решения этой проблемы необходимо грамотное стратегическое управление компанией. При разработке стратегии всегда определяются приоритеты компании на данном этапе ее развития. С точки зрения концепции EVA эти приоритеты должны выражаться в определении допустимых границ данного показателя. При принятии стратегии роста значение EVA в течение определенного периода может быть отрицательным, однако при этом нельзя допускать потери стабильности бизнеса. Экономическая прибыль, равная нулю, в этом смысле является ставкой, уравнивающей интересы акционеров и уровень инвестиций.

**Личный
опыт**

Сергей Пустовалов,
финансовый директор ОАО «Талосто» (Санкт-Петербург)



При постановке управления с помощью EVA возникает резонный вопрос: кто будет возмещать размер упущенной выгоды, если экономическая прибыль окажется отрицательной, — менеджеры или акционеры? Для акционеров это будет означать убыток, но даже если всех менеджеров лишить заработной платы, вряд ли эта сумма покроет разницу между планируемым и фактическим значением EVA. Увольнять же менеджеров из-за однократных убытков невыгодно.

**Мнение
специалиста**

Эдгар Рагель
директор отдела услуг по оценке компании «Эрнст энд Янг»



При принятии решения о стратегическом развитии компании нужно спрогнозировать период, необходимый для роста, и оценивать EVA за весь этот период. Если значение показателя не будет отрицательным, то можно принимать решение о развитии согласно выбранному пути. При этом динамику EVA необходимо контролировать, чтобы к концу проекта его значение достигло требуемой положительной величины.

Как заинтересовать сотрудников в увеличении EVA

Для эффективной работы по управлению EVA необходимо, чтобы все менеджеры, которые могут влиять на величину добавленной стоимости, понимали, какие из действий приведут к положительному эффекту, а какие — к отрицательному. Стимулировать сотрудников к увеличению добавленной стоимости можно, используя соответствующую систему мотивации.

В увеличении EVA следует заинтересовать в первую очередь генерального директора и топ-менеджеров, то есть сотрудников, которые могут максимально влиять на этот показатель. В их годовой бонусный пакет можно заложить определенный процент от значения итоговой добавленной стоимости всей компании или же бизнес-направления, за которое они отвечают. Увязывать вознаграждение низших менеджеров и рядовых сотрудников со значением показателя EVA не имеет смысла, так как затраты на расчет степени их влияния на общий показатель добавленной стоимости будут выше, чем сама премия.

Этапы построения управления на основе EVA

Этап 1. Довести идеологию EVA до менеджмента

Необходимо, чтобы менеджеры четко осознавали, что при работе они используют акционерный капитал, имеющий определенную стоимость. Объяснить это можно на специальных семинарах или же на общем собрании руководителей направлений бизнеса. Целью менеджмента должно стать увеличение капитала собственников и обеспечение его доходности на уровне не ниже, чем в целом по рынку. Если кто-то из менеджеров не принимает подобной установки, то, к сожалению, с ним придется расстаться.

Этап 2. Разработка методики расчета EVA

На этом этапе необходимо разработать методику расчета EVA. Она должна включать следующие разделы:

- методику расчета чистой прибыли с учетом всех корректирующих показателей: порядок распределения косвенных расходов по видам бизнеса (бизнес-подразделениям), периодичность переоценки активов и т. д.;
- методику расчета размера капитала;
- порядок определения минимального уровня доходности по проектам или группам проектов;
- порядок оценки показателя EVA, его периодичность и список отчетов, которые должны содержать этот показатель;
- описание системы мотивации персонала на основе EVA.

Методика разрабатывается при непосредственном участии всех менеджеров, напрямую отвечающих за создание стоимости компании, и должна быть доведена до каждого исполнителя, который может влиять на размер EVA его центра ответственности или компании в целом.

Этап 3. Расчет EVA «нулевой точки»

После утверждения методической части показатель экономической добавленной стоимости рассчитывается для всех центров ответственности по данным последнего года с использованием заданной акционерами стоимости капитала. Нужно быть готовым к тому, что если стоимость капитала определена верно, то результаты работы по итогам текущего года скорее всего будут в основном отрицательными. Это происходит потому, что в большинстве российских компаний менеджмент стремится к текущему увеличению прибыли, а не к повышению стоимости бизнеса. Поэтому после получения первых результатов нужно проанализировать их причины и разработать план повышения экономической прибыли.

Так, в «РОСНО» при расчете EVA по различным подразделениям за первый год были получены как положительные, так и отрицательные значения. Для того чтобы изменить ситуацию, каждому условно-убыточному подразделению потребовалось разработать программу по повышению экономической добавленной стоимости. Параллельно такая задача стояла и перед всей компанией, поэтому многие действия по повышению эффективности работы осуществлялись в рамках общих преобразований. В течение 2002—2003 годов в «РОСНО» была проделана большая работа по описанию бизнес-процессов, внедрению автоматизированных систем бюджетирования, развитию бренда. Основной целью при этом являлись одновременное повышение прибыльности и рост бизнеса (profitable gross), то есть EVA не должна быть ниже нулевой отметки.

Одним из основных достижений в использовании EVA является объединение интересов акционеров и менеджмента по эффективному использованию капитала. В «РОСНО» менеджеры концентрировались на выполнении плановых показателей по объему и прибыли, но абсолютно не задумывались о балансе своего центра прибыли (капитале, вложенном в данный

бизнес). EVA заставляет менеджеров управлять размерами и стоимостью капитала, а именно этого хотят акционеры.



Мнение специалиста

Эдгар Рагель

директор отдела услуг по оценке компании «Эрст энд Янг»

Использование EVA на российских предприятиях очень перспективно. Западные компании часто применяют этот показатель, чтобы нацелить менеджеров на увеличение стоимости акций компании.

В России из-за недостаточной развитости фондового рынка управление компанией с позиций стоимости было непопулярно. Однако в последнее время отношение к российскому фондовому рынку меняется. Российские компании начинают воспринимать фондовый рынок не только как инструмент для спекуляций, но и как источник долгосрочного капитала, а также индикатор стоимости компании.

Сейчас многие российские компании стремятся повысить свою открытость и привлекательность акций. Для того чтобы заинтересовать миноритарных акционеров, необходимо убедить их в том, что курс акций со временем вырастет. И привязка вознаграждения менеджеров к стоимости компании или значению показателя EVA будет достаточно весомым аргументом.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что никаких особых сложностей при расчете и использовании показателя EVA возникнуть не должно. EVA — это финансовый инструмент, который понятен, надежен и прост, а главное — побуждает менеджеров к действиям.



Пример

Анна Нетесова,

эксперт журнала «Финансовый директор»

Способы управления компанией с помощью показателя EVA могут различаться в зависимости от особенностей конкретного бизнеса. Российская дистрибьюторская компания «Аванта М» выделяет в качестве единиц планирования EVA свои региональные филиалы. При этом каждый год любой филиал начинает работать с нуля. Необходимо отметить, что система работы, принятая в «Аванта М», является в своем роде уникальной. Ее эффективность во многом зависит от уровня квалификации персонала, в том числе и в регионах, а также от политики головной компании в отношении филиалов.

Распределение капитала

На финансовый год каждой бизнес-единице в обязательном порядке выделяется определенная сумма денег — это и есть ее капитал (иные активы, в том числе здания, автомобили и оборудование, к нему не относятся). Деньги для финансирования филиалов головной офис выделяет из собственных средств и средств бизнес-подразделений и привлекает у финансовых институтов.

Существуют три способа финансирования филиалов: инвестиционный капитал, овердрафт и целевой кредит.

Инвестиционный капитал выдается филиалам на год в фиксированном размере. За пользование капиталом подразделение платит головной компании 4% в месяц. Чтобы снизить размер инвестиционного капитала и, следовательно, плату за него, необходимо вернуть весь капитал или его часть в виде прибыли. Увеличить сумму инвестиционного капитала в течение года нельзя.

Второй тип финансирования — *овердрафт*. По нему устанавливается фиксированный лимит, превышать который бизнес-единица не может, однако платить ей приходится только за конкретную сумму, использованную в рамках овердрафта, по ставке 5% в месяц. Если подразделение превышает свой овердрафт, то за сумму превышения с него взимается плата по ставке в три раза выше установленной (15%).

Третий способ — *целевой кредит*. Ставка по нему определяется индивидуально, равно как и размер суммы, но обычно она не превышает 3% в месяц. Целевые кредиты выдаются либо на финансирование сделок, которые в будущем принесут компании прибыль, но в текущий момент не являются выгодными (например, приобретение собственного магазина), либо на проведение нестандартных операций (например, покупку недвижимости под офис в городе, где эту недвижимость невозможно взять в аренду). Решение о выдаче кредита принимается на заседании инвестиционного комитета головной компании.

Цель работы филиала — вернуть весь вложенный капитал с процентами в течение года. При этом головной офис не вмешивается в оперативную работу филиала — он только устанавливает для него правила игры.

Расчет EVA

Чистая прибыль подразделения рассчитывается как разница между его доходами и расходами. Доходы подразделения — это прибыль от продажи товаров, от переоценки запасов с учетом инфляции и изменений валютного курса (она проводится ежемесячно), а также от продажи непрофильных активов. Расходы включают затраты на заработную плату, аренду офиса, складское обслуживание, закупку товарной продукции, маркетинг, а также административные расходы на содержание центрального аппарата, которые фиксируются в виде абсолютного значения в начале года для каждого подразделения.

Для того чтобы отчетность всех подразделений подавалась в сопоставимом виде и легко консолидировалась, в компании существует единая учетная политика и используется общее программное обеспечение. Статьи в отчетах максимально детализируются: по направлениям бизнеса, по каналам сбыта (дистрибуция, опт), маркам продукции, складам и т. д. Необходимо отметить, что на данный момент программные средства, используемые в компании, не являются интегрированными — это стандартные бухгалтерские и складские системы, а также собственные разработки на основе Excel и Access.

EVA рассчитывается по каждой бизнес-единице ежемесячно на основе управленческой отчетности (отчета о прибылях и убытках, управленческого баланса, еженедельных данных по продажам, ежедневных отчетов о состоянии счета), представляемой в головной офис, с учетом процентных ставок по всем типам капитала. При расчете экономической прибыли подразделений из чистой прибыли вычитается результат переоценки активов, а также затраты на обслуживание каждого типа капитала:

$$EVA = (NOPAT - \text{Сумма переоценки}) - 4\% \times \text{ИК} - 5\% \times \text{ОД} - 3\% \times \text{ЦК},$$

где NOPAT — чистая прибыль, скорректированная на сумму переоценки;

ИК — размер инвестиционного капитала подразделения;

ОД — размер овердрафта, используемого подразделением;

ЦК — размер целевого кредита.

Головная компания стремится к тому, чтобы значение показателя EVA было неотрицательным даже при росте филиала. Нормой является нулевое значение данного показателя. Если же оно выше нуля, то менеджеры соответствующей бизнес-единицы премируются из полученной экономической прибыли.

В случае когда значение EVA в течение нескольких периодов отрицательное, специально созданная комиссия выезжает на место для выяснения причин такого результата. В большинстве случаев подобные ситуации возникают из-за недобросовестной работы менеджеров и приводят к смене руководства филиала.

Головная компания собирает статистические данные по всем городам, в которых имеет подразделения, и может провести сравнительный анализ спроса на продукцию, что с высокой долей вероятности позволяет выявить объективные причины отрицательного результата.

Мотивация сотрудников

Премии топ-менеджерам определяются исходя из превышения фактического значения EVA над плановым. К таким менеджерам относятся генеральные и коммерческие (финансовые) директора филиалов, то есть те руководители, которые формируют доход и распоряжаются расходами. Обычно на выплаты идет от 7 до 15% EVA, величина премии зависит от количества топ-менеджеров в данном филиале. Вознаграждение топ-менеджеров головного офиса зависит от экономической прибыли компании в целом.

Кроме того, компания периодически выделяет наиболее приоритетные направления развития и часть премии зависит от работы по этим направлениям. Например, если необходимо сделать упор на реализацию продукции одного из партнеров, то для филиалов составляется специальный план по продажам. В случае его выполнения сотрудники филиала награждаются из корпоративного премиального фонда.

Также полагается премия за безубыточность. Если бизнес-подразделение в течение определенного времени не имеет отрицательного значения EVA, то его руководитель премируется.

Выплаты сотрудникам среднего и низшего звена зависят от достижения более локальных целей. Например, торговые представители напрямую не влияют на показатель EVA, поэтому их вознаграждение от его значения не зависит. Однако они могут влиять на объем отгрузок в магазины (который отражается на добавленной стоимости), и премиальные для таких представителей будут рассчитываться исходя из этого показателя, а также из размера торговой надбавки и приоритетов, которые им устанавливает руководитель на текущий месяц. Возможны и вычеты из заработной платы, например за возвраты товара и просроченную дебиторскую задолженность закрепленных за представителем магазинов. Аналогично строится система мотивации сотрудников сервисных служб — логистиков, складских рабочих, экспедиторов и т. п.

Мотивирующие показатели топ-менеджеров не пересматриваются в течение года. Размер премий сотрудников более низкого уровня может меняться в зависимости от состояния дел в подразделении.

Весь премиальный фонд делится на две части. Менее половины общей суммы премии выплачивается топ-менеджерам ежемесячно, а основная часть суммы — по итогам года. Это делается для того, чтобы заинтересовать специалистов в конечном результате. Таким образом компания избегает спекуляций на размере условной прибыли. При этом ежемесячная премия, как и ежегодная, уменьшает размер капитала подразделения, так как выплачивается за счет его прибыли, но отказаться от нее нельзя. В результате, чем больше зарабатывает подразделение, тем больше получают его менеджеры и тем больше оно отдает головной компании, что, по мнению руководства «Аванты М», вполне справедливо.

По итогам года после выплаты премий менеджерам оставшаяся часть EVA перестает быть собственными средствами бизнес-подразделения и превращается в инвестиционный капитал, который головной офис может перераспределять между бизнес-единицами.

ГЛАВА 8.

ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Трансфертные цены для обслуживания внутреннего оборота компании. Модели трансфертного ценообразования. Преимущества и ограничения использования трансфертных цен в управлении вертикально-интегрированным бизнесом. Трансфертные цены в бюджетировании доходов и затрат центров ответственности.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать возможности использования трансфертных цен для более полного бюджетирования доходов и затрат подразделений, участвующих во внутреннем обороте полуфабрикатов, продуктов и услуг. Уяснить различные подходы к трансфертному ценообразованию и понять уместность применения каждой из известных моделей.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Трансфертные цены - концепция ⇔ Модели трансфертного ценообразования ⇔ Трансфертные цены, базирующиеся на рыночных ценах. Трансфертные цены, основанные на затратах продающего подразделения. Договорные трансфертные цены ⇔ Практическая иллюстрация применения трансфертных цен в ВИНК.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Трансфертные цены. Трансфертные цены, базирующиеся на рыночных ценах. Трансфертные цены, основанные на затратах продающего подразделения. Договорные трансфертные цены.

Известно, что трансфертные цены широко используются для обслуживания внутрифирменного оборота. Их применение облегчает задачу оценки доходов и затрат центров ответственности, участвующих во взаимных поставках.

Большое значение при сведении частных бюджетов центров ответственности в единый формат операционного бюджета имеет система внутрифирменного трансфертного ценообразования. Трансфертная цена – это внутренняя цена, по которой одно подразделение предприятия передаёт другому продукцию или услуги. На практике они обеспечивают основу для оценки доходов и затрат центров ответственности, вовлечённых во взаимные поставки. Трансфертные цены должны устанавливаться так, чтобы для каждого из центров можно было определить не только реальное значение расходов, но и прибыли, что в дальнейшем позволит сформировать развёрнутую информационную систему объективной оценки эффективности и выявления «узких мест» в деятельности предприятия. Таким образом, трансфертное ценообразование представляет собой основу для методов измерения, оценки, контроля и стимулирования деятельности центров ответственности.

Независимо от варианта расчёта трансфертной цены во внимание должны приниматься, прежде всего, следующие принципы:

- Трансфертная цена должна отражать, а не ломать, «естественную» экономику деятельности (например, структуру затрат, рентабельность);
- Трансфертная цена должна поддерживать автономность центров ответственности (децентрализованное управление внутри предприятия);

- Трансфертная цена должна быть побудительным мотивом к контролю затрат и обеспечивать гибкость в качестве финансового инструмента управления.

8.1. Причины и цели применения трансфертных цен

- мотивация менеджеров подразделений к принятию обоснованных решений, передаче необходимой информации, поддерживающей эти решения;
- прибыль подразделения становится разумной и рациональной формой оценки результатов их деятельности, центр ответственности реально может использовать определенную часть генерированной прибыли на инвестиции, увеличение фондов оплаты труда и других форм вознаграждения по результатам деятельности;
- обеспечение определенной, в том числе финансовой, автономии подразделений;

Необходимо различать промежуточный и конечный продукт: последний продается за пределы компании. Трансфертная цена применима только к промежуточному продукту, она формирует соответственно затраты покупателя и выручку продающего подразделения.

Существуют три метода определения внутренних цен:

1. На рыночной основе.
2. На базе затрат.
3. Договорные.

В идеале трансфертная цена должна позволять менеджеру подразделения принять решение, оптимальное для организации в целом. Два специфичных критерия позволяют остановиться на правильном выборе метода: обеспечение соответствия целей и удовлетворение при её достижении.

Трансфертные цены на базе рыночных работают хорошо, когда существует рынок для товара на промежуточных стадиях изготовления, все стороны имеют доступ к информации о рынке, и любое подразделение может выходить на внешний рынок при отсутствии договорённости сторон. Там, где промежуточный рынок является рынком чистой конкуренции и внутренняя зависимость подразделений минимальна, полуфабрикаты или услуги обычно оцениваются по рыночным ценам. При этом необходимо соблюдение следующих условий: (а) использование рыночной или договорной цены, (б) право выбора для продавца и покупателя - на внешнем либо на внутреннем рынке (внутри предприятия), (в) доступность процедуры решения споров через третейский арбитраж. Внутрихозяйственный обмен считается предпочтительным, когда цены и качество продукции и услуг соответствуют рыночным. Фи-лиал-покупатель видит свои выгоды в том, что уверен в качестве, поставщике и надёжности доставки.

В большинстве случаев если существует конкурентный рынок промежуточных продуктов, текущая **РЫНОЧНАЯ ЦЕНА (MARKET PRICE)** является наиболее подходящей основой формирования трансфертных цен. В действительности же компании модифицируют рыночные цены для внутренних нужд, вычитая из нее дисконт (принимая в расчет экономию затрат на реализацию, инкассацию платежей, продвижение и т.п.). Это трансфертные цены обозначаются как "рыночная цена минус" ("**market -price- minus**").

Строго говоря, рыночная цена как таковая может использоваться в качестве трансфертной на промежуточный продукт, только если условия поставки, скидок, послесбытового обслуживания и пр. абсолютно идентичны.

Иногда рыночные цены промежуточных продуктов не существуют³², либо не могут быть определены, либо неприменимы из-за уникальных условий осуществления поставок, размера партии, сроков выполнения заказа и пр. В этих условиях различные (указанные выше в рамках этой главы) версии подхода "затраты плюс прибыль" ("**cost-plus-a-profit**") используются как справедливый и надежный субститут рыночной цены, за основу трансфертных цен берут затраты.

Использование в качестве трансфертных цен полной себестоимости не может побуждать подразделение поставщика тщательнее контролировать свои затраты. Если внутренняя цена подсчитывается как сумма фактических затрат изготовителя и установленного процента рентабельности от них, то подразделение-поставщик может получить дополнительный доход на каждый доллар перерасхода. Многие компании используют нормативную или бюджетную себестоимость для стимулирования режима экономии. Главным ограничением при данном методе является то, что поддерживаются частные интересы подразделений, а не компании в целом. Несмотря на это, затратная основа трансфертных цен широко распространена. Главная причина – ясность и удобство использования. Более того, полуфабрикаты обычно отличаются по качеству от сторонних аналогов. Поэтому цена «затраты плюс» рассматривается как «удовлетворительное» приближение к внешним рыночным ценам. Если нельзя использовать рыночную цену, то полная себестоимость плюс надбавка резонны в глазах участников, а переменные затраты на единицу являются естественным минимумом трансфертной цены для продавца.

Путь взаимного удовлетворения нужд обоих подразделений и компании в целом – осуществить обмен продукцией и услугами на базе цен, учитывающих стандартные переменные затраты на единицу. К ним добавляется доля постоянных затрат и планируемой прибыли. Популярностью пользуется решение, при котором **за основу внутренней цены берутся переменные расходы** и пропорциональная им доля общего маржинального дохода компании.

При распределении совместного маржинального дохода необходимым условием является уверенность в достоверности информации о переменных расходах подразделений.

В компаниях с дивизиональной структурой возникает проблема выбора базы формирования трансфертных цен: например, если за основу трансфертных цен берутся **ПОЛНЫЕ ЗАТРАТЫ (FULL COSTS)** подразделения-поставщика, может быть принято решение не закупать продукт и не продолжать процесс его переработки; однако если в основе лежат **МАРЖИНАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ (INCREMENTAL COSTS)** того же подразделения, решение может быть противоположным.

Примерно половина крупнейших компаний мира использует затраты в качестве основы трансфертных цен, однако существует множество способов определения затрат. Некоторые компании используют переменные затраты, другие – полные, а третьи – полные затраты плюс маржа. Некоторые компании применяют фактические затраты, некоторые – нормативные.

Таким образом, невозможно обнаружить единственный и универсальный способ определения трансфертных цен. Это предмет постоянной заботы и внимания высшего руководства компаний. Компании разрешают проблемы в этой области, используя цены, основанные на затратах в одних случаях, рыночные цены – в других и договорные цены – в третьих.

³² Вследствие отсутствия соответствующего рынка промежуточного продукта, невозможности получить ценовые индикаторы и т.п.

Часть дохода отделения-поставщика становится частью затрат отделения-покупателя. Существует опасность, что неверная трансфертная цена приведет к неадекватной оценке результатов деятельности, противоречиям и конфликтам центров ответственности, снижению мотивации.

8.1.1. Возможный конфликт целей подразделений

В некоторых ситуациях трансфертная цена, лучше всего обосновывающая краткосрочные решения, это предельные издержки. Если у отделения-поставщика есть свободные (избыточные) мощности, предельные затраты будут равны его переменным затратам и поставщик не получит средств на покрытие постоянных затрат и укажет в отчете убыток. Если такой подход к формированию трансфертных цен будет навязан отделению-поставщику, это будет означать ущемление его самостоятельности. Но, с другой стороны, трансфертная цена, отвечающая его интересам, может оказаться неоптимальной с точки зрения интересов компании в целом.

Если трансфертные цены формируются на основе затрат, назначение этих цен подобно процессу распределения затрат (cost allocation). Затраты аккумулируются в одном подразделении, но приписываются (на основе некоторого механизма распределения) другому.

Два важных замечания:

- трансфертные цены могут исказить действительную структуру затрат (сборочное отделение воспринимает полные затраты комплектующих, полученных в результате внутрифирменных поставок, как переменные издержки, независимо от истинной их структуры);
- если за основу берутся фактические затраты, они неизвестны заранее и покупающее отделение лишено возможности планирования своих финансовых результатов. Что еще более опасно, неэффективность работы отделения-поставщика передается покупателю, а поставщик утрачивает стимул контроля за затратами, имея гарантированный сбыт с покрытием полных затрат внутри компании. Специалисты рекомендуют использовать либо нормативные, либо плановые затраты вместо фактических.

8.2. Договорные трансфертные цены

используются в ситуациях, когда рынок промежуточного продукта является несовершенным, например, если цены внутренних и внешних поставок различаются или существует несколько рыночных цен. Если подразделения свободно могут вступать в переговоры относительно цены, обычно они приходят к решению, которое максимизирует прибыль компании в целом. Поведенческий подход в управлении также рекомендует использовать договорные трансфертные цены.

Важно отметить, что в ситуации совершенной рыночной конкуренции договорные трансфертные цены неприемлемы; в противоположном случае - если рынка промежуточного продукта не существует - также бессмысленно вести переговоры относительно трансфертных цен. Договорные цены лучше всего подходят для ситуации, когда конкурентный рынок существует, но одновременно присутствуют некоторые искажения, например, различные цены для внутренних (другим подразделениям компании) и внешних (за ее пределы) поставок.

Там, где нет рынка промежуточного продукта и где переменные издержки равны предельным, справедливой трансфертной ценой будут переменные затраты. Маловероятно, что менеджеры отделений-поставщиков будут настаивать на переговорах относительно этих цен.

Договорным трансфертным ценам присущи некоторые ограничения:

1. Могут приводить к неоптимальным решениям.
2. Могут порождать конфликты между подразделениями.
3. Рентабельность деятельности отделений в большой степени зависит от искусства ведения переговоров менеджерами отделений.
4. Переговоры поглощают много времени менеджеров, участвующих в них.

8.2.1. Обзор практики зарубежных компаний

Согласно различным оценкам, 30 - 40% компаний используют трансфертные цены, основанные на рыночных ценах (в том числе цены конкурентов, определенные по прайс-листам или с поправками на возможные скидки), около 20% отдают предпочтение договорным ценам, остальные (т.е. фактически, большая часть) используют затратную базу (либо полные, либо переменные затраты) для формирования трансфертных цен.

8.3. Иллюстрация трансфертного ценообразования

Изучите следующий пример и сделайте необходимые расчеты.

"PETROLEUM CO" имеет в своем составе три отделения, каждое из которых действует как центр прибыли.

1. Производственное отделение - осуществляет добычу сырой нефти на месторождении.
2. Транспортное отделение - обслуживает нефтепровод и обеспечивает транспортировку сырой нефти к перерабатывающему заводу.
3. Перерабатывающее отделение - обеспечивает очистку, переработку нефти в горючее. Предположим, для выработки одного барреля горючего необходимо два барреля сырой нефти, горючее - единственный продукт нефтепереработки.

Производственное отделение может продавать сырую нефть на сторону по цене USD50 за баррель.

Транспортное отделение закупает сырую нефть у Производственного и в процессе эксплуатации нефтепровода транспортирует ее

Перерабатывающему отделению и продает ее. Перерабатывающее отделение работает на полную мощность, используя как нефть, закупаемую у производственного отделения, так и нефть, закупаемую извне по цене USD72.

Следующая схема представляет структуру затрат. Переменные затраты каждого из отделений зависят от одного-единственного фактора: количества баррелей нефти, добываемой или транспортируемой, и баррелей производимого горючего. Постоянные затраты отделений определяются на основе годового бюджета операционной деятельности.

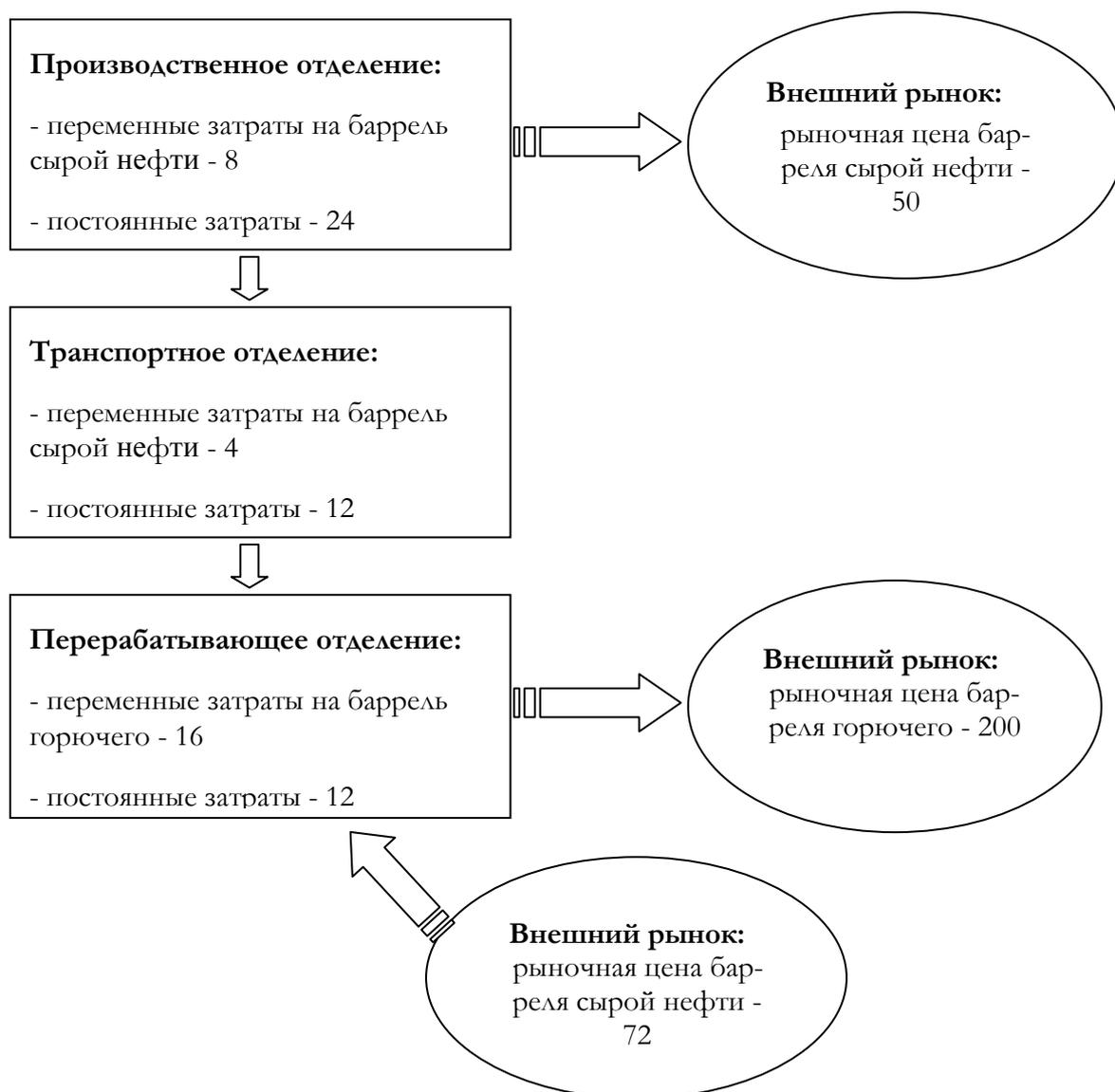


Рис.8.1 Цены и затраты в вертикальной цепочке производства, транспорта и переработке нефти-

Операционная прибыль отделений будет различной при различных способах определения трансфертных цен внутри компании (в расчете на 100 баррелей нефти, добытых Производственным отделением).

Метод А: 150% переменных затрат, где последние представляют собой стоимость закупки сырой нефти плюс собственные переменные операционные затраты отделения.

Метод В: 125% полных затрат, где последние равны стоимости закупок плюс переменные и постоянные (полные) операционные затраты самого отделения.

Метод С: рыночная цена.

Трансфертная цена на баррель сырой нефти в каждом случае будет равна:

Метод А

От Производственного к Транспортному отделению =

От Транспортного к Перерабатывающему отделению =

Метод В

От Производственного к Транспортному отделению =

От Транспортного к Перерабатывающему отделению =

Метод С

От Производственного к Транспортному отделению =

От Транспортного к Перерабатывающему отделению =

Операционная прибыль отделений в расчете на 100 баррелей сырой нефти при различных способах трансфертного ценообразования будет следующей:

	Метод А	Метод В	Метод С
1. Производственное отделение			
Выручка			
<i>Вычесть:</i>			
Переменные затраты отделения			
Постоянные затраты отделения			
Операционная прибыль отделения			
2. Транспортное отделение			
Выручка:			
<i>Вычесть:</i>			
Цена закупки:			
Переменные затраты отделения			
Постоянные затраты отделения			
Операционная прибыль отделения			
3. Перерабатывающее отделение			
Выручка:			
<i>Вычесть:</i>			
Цена закупки:			
Переменные затраты отделения			
Постоянные затраты отделения			
Операционная прибыль отделения			

Операционная прибыль отделений в расчете на 100 баррелей сырой нефти при различных способах определения трансфертных цен:

Отделение	Метод А	Метод В	Метод С
Производство			
Транспорт			
Переработка			
В целом Petroleum Co.			

Общая сумма операционного дохода компании Petroleum Co. неизменна (убедитесь, что результаты Ваших расчетов это подтверждают!), независимо от способа расчета трансфертных цен. Но операционная прибыль отделений радикально меняется при применении каждого из

трех указанных способов. Каждое из отделений будет отдавать предпочтение разным способам трансфертного ценообразования, если главным критерием их деятельности является максимизация операционной прибыли. Выбор метода определения трансфертных цен влияет на распределение одного и того же операционного дохода компании между тремя ее отделениями. Неудивительно, что менеджеры отделений кровно заинтересованы в участии в формировании трансфертных цен.



**Тема для
обсуждения**

Влияет ли выбор метода трансфертного ценообразования на величину совокупной прибыли всей компании?

ГЛАВА 9.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Концепция управленческого контроля. Условия и уровни реализации функции контроля в компании. Несовершенство (погрешности) планирования и несовершенство (погрешности) собственной деятельности. Планирование финансовых результатов деятельности компании - учет затрат по методу нормативов. Отклонения план-факт. Факторный анализ отклонений. Отклонения по объему. Отклонения по цене. Отклонения по эффективности. Дерево отклонений.



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать стандартные приемы и процедуры осуществления управленческого контроля. Объяснить принципы факторного анализа отклонений план-факт.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Концепция контроля ⇒ Уровни осуществления контроля ⇒ Отклонения от запланированных результатов деятельности ⇒ Факторный анализ отклонений ⇒ Гибкое бюджетирование ⇒ Отклонения по цене ⇒ Отклонения по объему ⇒ Отклонения по эффективности



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Контроль. Нормативный учет. Отклонения. Факторный анализ. Отклонение по цене. Гибкий бюджет. Отклонение по объему. Отклонение по эффективности. Дерево отклонений.

9.1. Концепция контроля

Контроль представляет собой применение процедур управления, регулирования и координации производства, администрирования и других функций управления для достижения целей предприятия.

В более широком смысле, контроль представляет собой процесс, посредством которого система приспособляется к внешнему окружению.

Планирование и контроль являются двумя сторонами одной и той же медали и должны рассматриваться вместе. Мы можем рассматривать две основные концепции контроля:

- контроль как руководство (власть, "навязывание" своей воли другим);
- контроль как регулирование (определение разницы между тем, 'что есть' и тем, 'что должно быть').

9.2. Необходимые условия контроля

- определение целей
- измеримый (по существу и степени достижения цели) результат
- возможность установить причины недостижения целей
- возможность предпринять действия для уменьшения отклонений

Бюджетный контроль заключается в сопоставлении плановых доходов и затрат с фактическими. Бюджет как инструмент контроля реализует себя посредством эффективного использования управленческих отчетов и процедур обсуждения результатов. Отчеты должны содержать как плановые годовые и месячные значения, так и фактические доходы и затраты, а также различия между ними, часто выраженные в процентных отклонениях.

Если отчетом зафиксировано существенное отклонение, необходимо указать вероятную или действительную причину, вызвавшую их для того, чтобы могли быть предприняты соответствующие действия.

Чтобы обеспечить действительную эффективность, отчеты должны формироваться на различных уровнях ответственности, и каждый отчет должен соответствовать действительному объему полномочий.

Таким образом, как управленческая технология бюджетирование является не только инструментом планирования. Это ещё и инструмент контроля состояния и изменения положения дел с финансами в компании в целом и в отдельно взятом структурном подразделении. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчёты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сравнения проводится анализ отклонений и причин их возникновения. Отклонения могут быть отрицательными, когда фактические показатели выручки и прибыли ниже плановых, и положительными, если фактические показатели затрат ниже прогнозируемых нормативов.

План-факт анализ проводится для всех основных бюджетов и для отдельных операционных бюджетов. План-факт анализ проводится как для компании в целом, так и для ее отдельных структурных подразделений, центров ответственности (чтобы выявить, за счёт какого из подразделений возникают отрицательные или положительные отклонения).

Анализ отклонений охватывает все стороны бизнеса. Целесообразно выполнять анализ тех отклонений, выигрыш от коррекции которых превышает затраты на сами анализ и коррекцию.

Анализ отклонений выявляет проблемы, подчёркивает возможности, способствует принятию решений и координации действий между подразделениями. При его использовании сравниваются фактические и нормативные данные. Показателем важности отклонения является его относительная (к нормативной величине) мера. Если отклонение меньше, чем 5%, его можно считать несущественным и рассматривать как погрешность планирования³³.

Возможны различные уровни значимости отклонений:

- Отклонение находится внутри допустимого интервала, поэтому не требует никаких шагов по устранению недостатков;
- Отклонение выходит за допустимые пределы, поэтому необходимо улучшить выполнение работ или сформулировать новые стандарты в свете последних обстоятельств;
- Используется неверная модель принятия решений и постановки цели, поэтому необходимо разработать более адекватную модель.

³³ Конечно, пороговый уровень допустимого отклонения не может устанавливаться одинаковым для всех статей бюджета – чем более значима статья затрат, тем более жесткий режим контроля за ней показан.

Даже в случае, когда отклонение никогда не выходит за минимальную границу, выраженную в процентах или в стоимости, менеджер может привлечь внимание вышестоящего руководителя к отклонению, которое ежегодно приближается к предельному значению. Такая ситуация может свидетельствовать об устаревшем стандарте, который необходимо изменить в соответствии с текущими данными для улучшения общего планирования прибыли. Причиной также может быть неточный учёт затрат, требующий проверки операций по контролю.

Часто причинами отклонений являются устаревшие нормативы или неверное бюджетирование, а не выполнение самих работ.

Выясняя причины отклонений, менеджер может сделать операции более эффективными и менее затратными. При этом не следует забывать о качестве.

Каждый вид отклонений не существует обособленно, и поэтому их нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Каждое отклонение так или иначе влияет на другие. Цель управления можно сформулировать как компромиссный выбор комбинации отклонений.

Отклонение по цене продаж говорит о том, что продукт продавался со скидкой или с наценкой, и может возникать в результате неконтролируемых событий или сознательных маркетинговых усилий или управленческих решений. Неблагоприятное отклонение по цене закупки ресурса автоматически не означает, что менеджер по закупкам работает плохо, а может говорить о том, что необходимо искать новые методы ценообразования, новые продукты или новые решения по закупкам. Чтобы это определить отклонения по цене должны быть привязаны к продуктам, поставщикам и т.д.

Неблагоприятное отклонение объёма продаж может обуславливаться плохим маркетингом или снижением цен у компаний - конкурентов. Если оно к тому же сопровождается благоприятным отклонением цены, менеджер по сбыту может потерять рынок из-за увеличения цен.

Отклонение объёма продаж, благодаря изменениям в общем проданном количестве единиц продукции, отражается на общей маржинальной прибыли, рассчитанной согласно бюджету. Отклонение может быть вызвано непредусмотренным заказом на продукт, недостатком запросов на продукт или плохим прогнозированием продаж.

Анализ выручки предусматривает рассмотрение бюджетов, нормативов планов по продажам, отраслевой конкуренции и производственных издержек. Неблагоприятное отклонение по выручке может свидетельствовать о недостатках работы менеджеров, контролировавших продажи, рекламу и часто также ценообразование. Другой возможной причиной неблагоприятной ситуации с продажами может быть недостаточный контроль качества и другие параметры производства.

Анализ отклонения прибыли. При анализе валовой прибыли изучаются причины, вызывающие её изменения, соответствующие факторы отражаются в отчёте и позволяют принять адекватные меры.

Причины:

- Изменение в цене продаж и затратах на единицу продукции;
- Изменение в объёме продаж;
- Изменение в ассортименте продаж.

Чтобы улучшить прибыльность, изменение характера и структуры продаж так же важны, как и рост общего объёма продаж.

Расчёт и анализ отклонений состава продаж обеспечивает информацией о том, с чем связано увеличение или уменьшение прибыли.

Чтобы обеспечить эффективность работы персонала по увеличению дохода отделения можно использовать набор относительных показателей:

1. Объём продаж к численности основной рабочей силы.
2. Объём продаж к общей численности занятых.
3. Объём продаж к общему фонду заработной платы.

Чем выше значения указанных показателей, тем лучше работает персонал с точки зрения расширения объёмов продаж. Так, рост отношения объёма продаж к численности основной рабочей силы говорит об увеличении производительности. Снижение относительных показателей может быть следствием уменьшения объёма продаж в результате внешнего воздействия факторов, находящихся вне управленческого контроля менеджера подразделения.

В соответствии с теорией уменьшения предельной доходности каждый процент прироста объёмов продаж сопровождается приростом активов на величину более 1%. Таким образом, высокое значение отношения «объём продаж – активы предприятия» (оборачиваемости активов) является характерным для развивающихся бизнесов, где активы относительно невелики. По мере роста бизнеса (размеров компании) это отношение обычно снижается или остаётся стабильным.

9.2.1. Отчеты высшему руководству

должны включать:

- показатели общей рентабельности компании в сравнении с плановыми значениями;
- названия подразделений или отдельных функций, требующих повышенного внимания или заслуживающих поощрения как результат их достижений или неудач;
- тенденции развития организации.

9.2.2. Отчеты руководству отделений или служб

должны указывать:

- направления деятельности, требующие особого внимания;
- положительные примеры;
- информацию, в отношении которой менеджеры могут предпринять действия.

Отклонения по затратам производственных подразделений обычно представляются в форме операционного отчета подразделения. Отчет должен представляться каждым подразделением или центром затрат.

Затраты при этом подразделяются на контролируемые и неконтролируемые конкретным менеджером подразделения или центра затрат. Таким образом, обозначаются границы и пределы управленческой ответственности за конкретные затраты.

Сопоставления, представленные в операционных отчетах подразделений, позволяют менеджерам определить, **какие именно** и **почему** определенные бюджетные параметры не были достигнуты; **какие действия** должны быть предприняты, чтобы обеспечить их достижение в будущем.

Бюджеты часто формируются по продуктовому принципу и менеджер, отвечающий за производство конкретного продукта, осуществляет текущий контроль при помощи бюджета, а его руководители оценивают результаты его деятельности также в сравнении с бюджетом. Важно помнить, что годовой бюджет не является попыткой точно оценить объемы месячных или по-недельных продаж, это количественное выражение плана действий с четко обозначенными целями, на достижение которых должны быть направлены все маркетинговые усилия. Как прогноз действительных продаж, годовой бюджет довольно быстро устаревает, но как цель деятельности - сохраняет свое значение на протяжении всего года.

В динамично развивающейся обстановке сравнение плановых и фактических показателей особенно актуально для оценки результатов в краткосрочной перспективе. Отклонения от бюджета возникают из-за такого большого количества различных факторов, что трудно однозначно определить, благополучно ли развивается бизнес, а если нет - то почему. Сравнения бюджетных и фактических параметров становится скорее инструментом контроля прошлого, но не настоящего и ближайшего будущего. В такой ситуации менеджер должен располагать средствами предсказания будущего: это краткосрочные прогнозы, которые регулярно обновляются. Это хорошее дополнение к непрерывным ("скользящим") прогнозам, которые во многих компаниях составляются для высшего руководства в целях планирования и контроля.

Менеджеры должны быть мотивированы для разработки таких прогнозов. Должны быть создана такая атмосфера, в которой менеджеры не будут опасаться прогнозов как орудия давления, используемого их вышестоящими руководителями.

Невозможно переоценить значение прогноза объема реализации для планирования производства, потребности в оборотном (работающем) капитале и денежных средствах, особенно в условиях инфляционной экономики.

Если существует надежная процедура прогнозирования, появляется смысл сравнения бюджета и краткосрочного прогноза и на этой основе - совершенствование краткосрочного текущего планирования.

Эти сравнения показывают, будут ли выдержаны плановые пропорции прибыли, контрибуции и объемы продаж, если никаких корректирующих действий не будет предпринято, либо - что произойдет, если действия не будут предприняты. Если - напротив - какие-то шаги будут сделаны, бюджет должен быть пересмотрен.

В ситуации падающего спроса, растущих затрат и уменьшения контрибуции особенно ценно сравнение предыдущего и самого последнего прогноза. Это сравнение приводит к следующим вопросам:

- Почему изменился прогноз?
- Как это отразится на наших денежных потоках?
- Какие действия мы должны предпринять для улучшения ситуации?
- Должны ли пересмотреть наши цены?

Фактические результаты при этом сопоставляются с последним, а не устаревшим, прогнозом. Различия двух прогнозов часто отражают погрешности планирования, обычно не контролируемые на уровне компании, а возникающие вследствие изменений в окружающей среде бизнеса.

Растущее число компаний внедряют процедуры прогнозирования как способ защиты от трудно предсказуемого окружения и принуждения менеджеров постоянно смотреть вперед,

пытаться количественно выразить свои намерения и предпринимать эффективные действия. Большинство западных банков требует от компаний со значительной величиной задолженности или овердрафта ежеквартально и даже ежемесячно представлять прогноз движения денежных средств.

9.3. Годовые бюджеты, непрерывное бюджетирование, прогнозы

Бюджетирование - это постоянный процесс, а не дискретный документ - например, каждый квартал бюджет может продлеваться вперед на следующие шесть месяцев. Непрерывный процесс обновления бюджета является важным инструментом управления, а не ритуалом.

9.3.1. Учет затрат по методу нормативов - Standard costing

Нормативы затрат и бюджеты дополняют друг друга. Установление нормативов обеспечивает солидную базу для процесса контроля. Применение нормативов облегчает процесс разработки бюджетов и содействует их точности. В идеале нормативы затрат должны стать неотъемлемой частью системы бюджетного контроля как на стадии подготовки бюджетов, так и в качестве инструмента контроля.

Затраты на основе нормативов тщательно рассчитываются в процессе бюджетирования и впоследствии сопоставляются с фактическими в целях контроля за затратами. Нормативы представляют собой определенные на научной основе затраты сырья, труда, накладных расходов, возникающих при производстве единичного продукта, услуги. Эти *идеальные* нормативы определяются для организованного на научной основе производственного процесса. Другая разновидность нормативов (*эмпирических*) предполагает использование прошлых результатов, и именно с ними впоследствии сравнивают фактические результаты отчетного периода.

Учет затрат по методу нормативов основан на определении и использовании нормативов, их последующим сравнении с фактическими результатами и анализе отклонений по причинам и месту возникновения. При использовании этого метода учета затрат нормативные затраты обычно отражаются в книге счетов для облегчения сравнений с фактическими результатами.

Разность между фактическими затратами и определенными заранее нормативными затратами называется отклонениями. Анализ отклонений предполагает выяснение причин, а также определение лиц, ответственных за них.

Нормативные затраты как правило определяются по трем группам элементов производственных затрат - сырье и основные материалы, прямые затраты труда, производственные накладные. Учет затрат по методу нормативов сфокусирован на отклонениях по количеству (объему) и цене между фактическими и нормативными затратами. Отклонения могут регистрироваться как дебет (неблагоприятные) или кредит (благоприятные) специальных счетов отклонений - например, -

Счет отклонений по цене материалов. Подробные записи будут указывать отклонения по каждому виду или группе сырья и материалов. По-недельные или даже по отдельным закупкам отклонения могут быть представлены в отчетах для того, чтобы соответствующие корректирующие действия могли бы быть предприняты. Управляющий закупками будет нести ответственность за отклонения по цене материалов, в то время как управляющий производством - за эффективность использования материалов - эти отклонения будут рассчитаны как излишек потребленного сырья по нормативной цене.

Спецификация нормативов (см. Пример) является базовым компонентом системы учета затрат на основе нормативов. Она показывает затраты на единицу каждого вида продукции по основным компонентам (сырью, оплате труда и накладным) и производственным подразделениям (центрам ответственности).

Общее отклонение по затратам на материалы может быть представлено как отклонение по цене материала (ответственность службы снабжения) и отклонение по эффективности использования (ответственность менеджера по производству).

Отклонение по оплате прямого труда может быть проанализировано через отклонение по ставке оплаты труда и производительности труда.

9.3.2. Основные отклонения по затратам

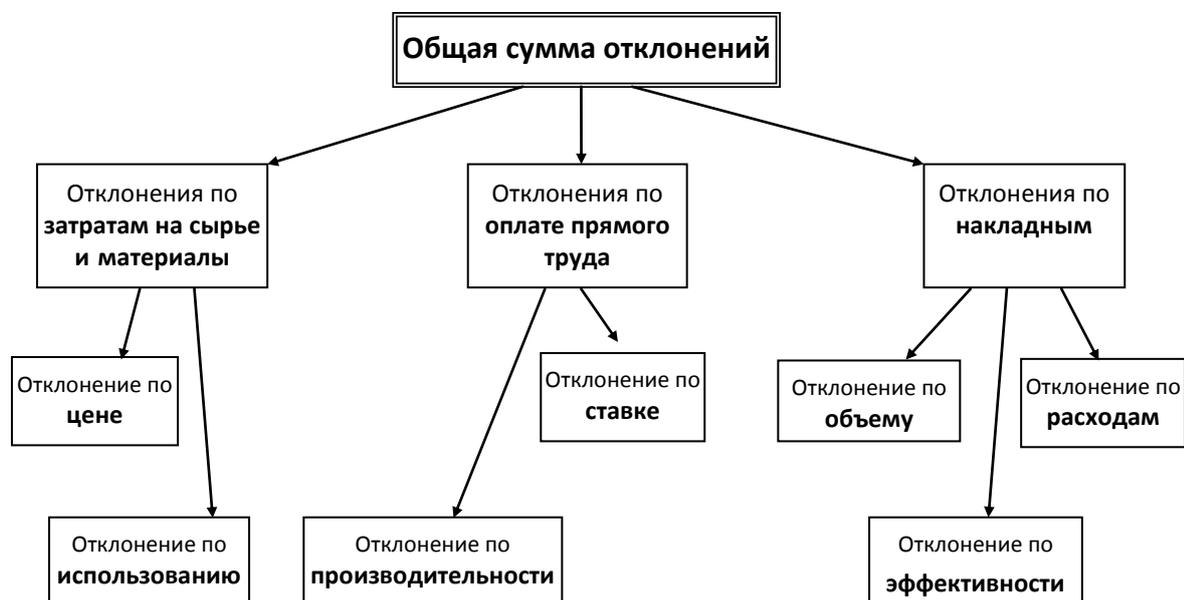


Рис. 9.1. Дерево отклонений по затратам

**Пример****Отчет о прибыли за январь, 200X г. - На основе нормативных затрат**

Выручка от продаж – Продукт Р	1000 шт * \$40	\$ 40000
Минус: нормативная себестоимость реализации	1000 шт * \$25	\$ 25000
Нормативная валовая маржа		\$ 15000
Минус отклонения от нормативных затрат (* неблагоприятные):		
Отклонения по цене материалов	материал R	\$ 105*
	материал M	\$ 42
Отклонения по использованию материалов	материал R	\$ 75*
	материал M	\$ 10*
Отклонения по производительности труда	отделение 1	\$ 200*
	отделение 2	\$ 120
Отклонения по ставке оплаты труда	отделение 1	\$ 155*
	отделение 2	\$ 196*
Отклонения по производственным накладным	отделение 1	\$ 200*
	отделение 2	\$ 40*
		\$ 819*
Фактическая валовая маржа		\$ 14181
Торговые и административные расходы		\$ 9261
Прибыль (до выплаты налогов)		\$ 4920

Эффективность системы зависит от выбранных нормативов, с которыми сравниваются фактические результаты. Легкий норматив как средство, побуждающее к улучшению деятельности, будет абсолютно бесполезным. С другой стороны, идеальный норматив недостижим и не будет мотивировать работников к улучшению работы. Если нормативы устаревают или становятся ненадежными, отношение производственных менеджеров к ним перестает быть серьезным. В периоды быстрого инфляционного роста издержек нормативы должны постоянно быть в центре внимания для того, чтобы отделить влияние инфляции от факторов, находящихся в компетенции менеджеров.

Контролируемые отклонения от нормативов должны быть проанализированы с точки зрения:

- где возникло отклонение;
- кто несет ответственность;
- почему это произошло.

9.4.

Что такое учет и анализ отклонений?

В некотором смысле анализ отклонений представляет собой работу детектива. После констатации основного отклонения - скажем, падение прибыли на 15% ниже бюджетного уровня - причины, объясняющие такое отклонение, должны быть найдены. Система учета отклонений позволяет комплексно проанализировать все виды отклонений и обнаружить действительные проблемы. Обычно анализ отклонений начинается с отклонения по операционной прибыли и затем - анализа его причин.

Поскольку организации отличаются одна от другой с точки зрения структуры, система учета и анализа отклонений должна быть максимально приспособлена к особенностям каждой конкретной компании. Система учета затрат на основе нормативов представляет собой наиболее развитую форму учета отклонений и лучше всего подходит для компаний с повторяющимся набором операций, осуществляющих непрерывный процесс производства или производящих продукцию крупными партиями. Затраты труда, материалов и производственные накладные для каждого вида продукции или услуг тщательно анализируются. Эти затраты, известные как нормативные затраты, используются при разработке бюджета. Анализ отклонений при такой системе учета затрат является достаточно подробным: все фактические затраты группируются таким же образом как и исходные нормативные затраты.

Отчетность по отклонениям (Exception reporting) - особая форма системы учета отклонений, при которой внимание руководства обращается только на существенные отклонения от бюджета. Там, где события развиваются в соответствии с бюджетом, они в отчет не включаются. Преимущество такой системы заключается в том, что внимание менеджеров сосредоточивается на исключительных обстоятельствах. Исключения, естественно, могут быть благоприятными и неблагоприятными. В простейшем виде, такая система отчетности может быть построена таким образом, что в нее включаются отклонения, например, плюс-минус 10% от бюджета. Однако, при этом нужно быть внимательным: 10% перерасхода на почтовые отправления вряд ли так же значимо для интересов компании, как неблагоприятное отклонение в 10% от бюджета дохода от реализации.

9.4.1. Как бюджетирование связано с учетом отклонений?

Мы рассмотрели, как информация финансового учета может дать картину положения бизнеса, и как можно использовать бюджеты для принятия решений относительно будущего компании. Как бы ни был интересен процесс бюджетирования, важно, чтобы он имел практическую пользу. Бюджеты могут и действительно способствуют выработке политики в области ценообразования, оплаты труда, выплаты дивидендов, взаимоотношений с поставщиками и т.п. Что еще более важно, бюджеты дают представление о будущих денежных потоках, возникающих вследствие реализации этой политики. Кроме того, бюджеты используются для каждодневного контроля за текущей деятельностью.

В этой части нам предстоит исследовать, каким образом бюджеты могут использоваться менеджерами для контроля над бизнесом. Это может быть определено как бюджетный контроль или анализ отклонений. Если мы регулярно контролируем результаты деятельности и определяем области, где события не совпадают с тем, что планировалось, своевременно могут быть предприняты действия для того, чтобы обеспечить выполнение поставленных целей.

Бюджеты можно представить как набор финансовых и прочих целей, поставленных перед менеджерами. Цели определены на период, в течение которого они должны быть достигнуты. В хорошо управляемых организациях цели согласуются с менеджерами разных уровней, а не навязываются свыше. Согласившись с поставленными задачами, менеджер должен знать, как он сработал на их достижение, причем не только в конце периода, а регулярно в течение всего периода.

Регулярная отчетность по результатам является основой системы бюджетного контроля и делает возможным принятие корректирующих действий для достижения поставленных целей. Подробная отчетная информация должна соответствовать потребностям каждодневного управления организацией. Например, финансовый менеджер должен знать, сколько денег на счете организации ежедневно, однако размер прибыли может контролироваться еженедельно или даже ежемесячно. Менеджер маркетингового отдела должен знать об объеме реализации еженедельно, а денежный баланс компании может не интересовать его вообще.

9.4.2. Что происходит, если параметры, положенные в основу бюджета, изменяются?

В ситуации, когда важные предположения и прогнозы, на основе которых составлен бюджет, меняются, необходимо пересмотреть весь набор бюджетов и провести всю процедуру заново. Важно отметить, что время - очень существенно при разработке бюджета, и процедура пересмотра должна быть осуществлена как можно быстрее. Другого рода проблема может возникнуть, если предпосылки, заложенные в исходный бюджет, продолжают оставаться верными.

Как предполагается контролировать операционную деятельность, если информация об отклонениях относительно объема продаж за период становится доступной только по окончании периода - т.е. позднее, чем корректирующие действия должны были быть предприняты? Один из методов преодоления этой проблемы, используемым многими компаниями, является система непрерывного прогнозирования (rolling forecasts).

Как мы уже знаем, анализ отклонений основан на сравнении фактических результатов с бюджетными параметрами. При системе прогнозирования менеджеры не только могут осуществлять подобные сравнения в конце периода, но также регулярно обновляет прогнозы на остающийся до конца периода срок, и эти прогнозы сопоставляет с бюджетом. Это определяет не только уже свершившиеся отклонения, но и будущие возможные отклонения. Преимущество такой процедуры заключается в том, что менеджеры могут прогнозировать буду-

щие отклонения и предпринимать необходимые действия. Система непрерывного прогнозирования автоматически продлевает временной горизонт планирования по мере истечения отчетных периодов.

Можем ли мы составлять бюджеты для различных возможных результатов деятельности?

Мы уже обсуждали возможность разработки бюджетов для различных сценариев развития – например, для оптимистического и пессимистического вариантов. Такой подход проще реализовать, если выделить постоянные затраты и переменные. По-существу, постоянные затраты остаются неизменными, в то время как переменные изменяются при различных уровнях деятельности.

Система, исследующая различные сценарии в процессе планирования и бюджетирования часто называется анализом чувствительности, на этом и строится концепция гибкого бюджета. Фактически то, что при этом происходит, сводится к разработке бюджета для различных ожидаемых уровней производства или спроса. Для иллюстрации этого положения предположим, что некая компания Micro Limited прогнозирует объем продаж 5,000 штук и подготовила следующий операционный бюджет:

Исходный бюджет Micro Limited

Кол-во штук	5,000
	\$'000
Сырье и материалы	2,200
Вспомогательные материалы	220
Оплата прямого труда	3,300
Мастера (цеховой менеджмент)	440
Вспомогательный труд	968
Аренда помещений	352
Амортизация	528
Энергия	396
Освещение и отопление	154
Итого	8,558

Рассмотрим два возможных варианта:

- Целевой уровень продаж не достигнут.
- Целевой уровень продаж превзойден.

Как измерить успехи или неудачи производственного отделения в каждом из этих случаев? Во втором случае очевидно, что если менеджер производства не причастен к продажам продукции, поздравления не могут быть адресованы ему, т.к. именно отдел продаж сработал лучше, чем ожидалось. Так же и в первом случае, он не может быть ответственным за не достижение планового уровня продаж. Удобным способом разрешения этой проблемы является разработка **гибкого бюджета** на тот объем деятельности, который реально был достигнут. В нашем случае это предполагает разделение постоянных и переменных затрат, за которые менеджер производства несет ответственность. Мы можем рассчитать величину полных затрат (сумму постоянных и переменных) для любого уровня производства. В действительности, менеджер производства несет ответственность за неизбежные постоянные затраты (возникающие даже при отсутствии производства), а также переменные затраты, соответствующие реальному уровню производства.

9.4.3. Что такое гибкое бюджетирование?

Поскольку некоторые затраты изменяются с изменением объемов производства, необходимо при подготовке отчетов о деятельности центров затрат принимать во внимание степень изменения затрат. Например, в случае если фактический уровень деятельности превышает бюджетный, та часть затрат, которая относится к переменным, будет превышать бюджетную величину просто из-за другого уровня деятельности. Подход гибкого бюджетирования основан на адекватном представлении о поведении затрат. Такие бюджеты будут подготовлены для различных объемов деятельности, - например, для 8.000 штук, 10.000 штук и 12.000 штук. Затем мы пересматриваем исходный бюджет и разрабатываем скорректированный, с разделением постоянных и переменных затрат, на тот объем деятельности, который фактически был достигнут. При этом величина постоянных затрат может оставаться неизменной, а переменные затраты изменятся пропорционально изменению объема продаж (производства).

Преимущество этого подхода заключается в том, что мы можем оценить достигнутые результаты, сравнивая фактические затраты с плановыми, ожидаемыми для того же уровня деятельности. Эта процедура позволяет исключить влияние фактора объема деятельности, фактора, который может быть вне сферы контроля и ответственности конкретного менеджера и возглавляемого им подразделения.

В качестве примера рассмотрим производственное подразделение, имеющее постоянные и переменные затраты. К переменным относятся затраты основного сырья и материалов, а также прямой труд. К постоянным затратам относятся амортизация, освещение, отопление производственных помещений, зарплата управленческого персонала, которые не меняются при незначительных изменениях объемов производства. Предположим, по исходному бюджету планировалось произвести 1,000 штук, но фактический спрос оказался выше, и было произведено и продано 1,200 штук.

Пример гибкого бюджета:

	Исходный бюджет	Факт	Гибкий бюджет	Итого отклонения
Кол-во штук	1,000	1,200	1,200	
	\$	\$	\$	\$
Материалы	5,000	6,100	6,000	100 перерасход
Прямой труд	9,000	10,500	10,800	300 экономия
Пост.затраты	8,000	8,200	8,000	200 перерасход
Итого	22,000	24,800	24,800	-

Фактические затраты сравниваются с гибким бюджетом, который представлен в третьей колонке. Разница (отклонение) между фактическими величинами и гибким бюджетом показаны в крайней правой колонке. Эти отклонения могут быть интерпретированы для оценки результативности и эффективности работы подразделения и контроля за его деятельностью.

9.4.4. Другие проблемы

Мы уже назвали несколько причин, по которым следует разделять постоянные и переменные затраты. Однако проблемы, связанные с контролем постоянных накладных расходов (fixed overheads) требуют особого внимания. В настоящее время многие компании обнаруживают, что значительная часть их затрат является постоянной, по крайней мере в краткосрочном аспекте, по отношению к объему производства. Уровень фактических постоянных накладных расходов, конечно же не является неизменным и поэтому необходим строжайший контроль

за ними. Например, многие организации считают затраты на высшее руководство постоянными. Это может быть справедливо по отношению к объему деятельности; однако, это совсем не так, если мы сравним бюджетные и фактические расходы. Если постоянные накладные действительно необходимы в бизнесе, необходимо найти средства контроля за ними!

Мы можем подразделить постоянные накладные на две группы - относительно легко поддающиеся контролю и сложно контролируемые. К первой группе относятся затраты, имеющие вещественные носители, например, арендные ставки, стоимость самих зданий. Величина затрат по этой группе определяется достаточно просто. Ко второй группе относятся затраты, так или иначе подразумевающие вовлечение человеческого фактора. Например, зарплата административного персонала, расходы на оплату телефонных переговоров - в обоих случаях затраты не зависят от объема производства, но от поведения людей зависят. Именно потому, что отсутствует прямая связь этих затрат с объемом производства, контроль за ними чрезвычайно сложен. Не существует универсального рецепта и каждая компания должна разработать такую систему контроля за постоянными накладными расходами, которая лучше всего отражает ее потребности и стиль менеджмента. Наиболее распространенными методами контроля являются:

- Определение лимита денежных расходов.
- Приростное бюджетирование.
- Увеличение добавленной ценности (эффективности расходов) - Value for money.

9.4.4.1. Лимит расходов

При такой системе бюджетом центра накладных расходов определяется предел денежных выплат в течение каждого бюджетного периода. Управленческой задачей становится соблюдение этого лимита. Недостатком подобной системы контроля является то, что отсутствует механизм оценки эффективности работы такого центра затрат, единственное, в чем удостоверяется компания, что этот центр ответственности не перерасходует средства.

9.4.4.2. Приростное бюджетирование

Распространенным способом разработки бюджета накладных затрат является корректировка на заранее известный процент фактических затрат предыдущего периода. Этот тип бюджетирования, известный как приростное бюджетирование, не ставит под сомнение саму необходимость и ценность для компании центра накладных затрат. Фактически такой подход стимулирует перерасход средств центром затрат, который знает, что на будущий год он получит не только эквивалент прошлогодних расходов, но и определенный прирост средств. Напротив, тот кто добился экономии расходов в этом году, рискует недополучить средства по бюджету следующего года.

9.4.4.3. Увеличение добавленной ценности (эффективности расходов)

Организации очень чувствительны к проблеме контроля накладных расходов. Существуют некоторые подходы, позволяющие повысить отдачу от расходов (добавленную ценность) по сравнению с лимитным и приростным принципами. "Увеличение ценности" ('Value for money') означает стремление обеспечить те же товары или услуги при меньших расходах (т.е. снижение затрат) или при тех же расходах - обеспечение продуктами или услугами лучшего качества. Такой подход принуждает менеджеров тщательно анализировать все накладные затраты организации. Каждый центр накладных затрат должен задаться вопросами: "Действительно ли необходимы эти затраты?", "Каков наивысший объем ценности может быть обеспечен при минимальных затратах?". Теоретически это приводит к достаточно тщательному

контролю накладных на этапе разработки бюджета, но не его осуществления. В действительности, ответы на эти вопросы носят достаточно субъективный характер. Решение проблемы контроля за накладными затратами, очевидно лежит посередине - между лимитным принципом и подходом максимизации эффективности расходов.

ГЛАВА 10.

ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ Целеполагание и оценка результатов деятельности с использованием финансовых коэффициентов. Операционные и (собственно) финансовые коэффициенты. Рентабельность деятельности, рентабельность и эффективность использования активов. Коэффициенты оборотного (работающего капитала). Финансовые коэффициенты. Ликвидность и финансовая устойчивость. Ключевые показатели деятельности (KPI).



ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

- ✓ Показать возможности применения традиционных коэффициентов, построенных на основе данных финансовой отчетности, для оценки результатов деятельности компании и ее бизнес-единиц. Объяснить необходимость приспособления оценок параметров финансовой отчетности для специфических задач измерения результатов деятельности центров ответственности компании.



ЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

- ✓ Анализ результатов деятельности с применением традиционных финансовых коэффициентов ⇒ Операционные коэффициенты (для бизнес-единиц) ⇒ Финансовые коэффициенты (для компании в целом, для финансовой дирекции, для корпоративного центра) ⇒ Система ключевых показателей деятельности.



ГЛОССАРИЙ

- ✓ Финансовые коэффициенты. Операционные коэффициенты. Коэффициенты оборотного капитала. Оборачиваемость запасов. Оборачиваемость дебиторской задолженности. Рентабельность продаж. Рентабельность вложенного капитала. Операционный рычаг. Финансовый рычаг. Коэффициент покрытия процентов. EBITDA. Коэффициенты ликвидности. Коэффициенты платежеспособности.

Финансовые коэффициенты являются удобным способом обобщения большого объема финансовой информации, и их применение позволяет осуществлять сравнительный анализ финансового положения и деятельности компании. Операционные и финансовые коэффициенты позволяют делать сравнения, во-первых, в исторической перспективе - с прошлыми результатами деятельности компании (сравнение временного ряда), и, во-вторых, с конкурентами в отрасли и среднеотраслевыми значениями в определенный период времени (по-сегментный анализ).

Сравнения временного ряда (ретроспектива) также называют горизонтальным анализом. Он предполагает сбор информации в различные периоды времени и ее сопоставление. Данные могут представлять результаты нескольких следующих один за другим финансовых лет, и аналитик может сделать вывод, улучшилось или ухудшилось положение компании.

Напротив, по-сегментный анализ, известный как вертикальный анализ, является примером дезинтеграции финансовых показателей в определенный момент времени. Например, таким образом можно определить, как части организации (центры ответственности, географические дивизионы и пр.) различаются между собой по результатам. Другой тип вертикального анализа построен на формате счета прибылей и убытков и определяет, как совокупный доход распределяется между составными частями, включая пропорции себестоимости произ-

водства, затрат реализации, административных затрат и т.п. Предпринимая такой анализ из года в год, аналитик может исследовать тенденции, отслеживать динамику развития бизнеса.

В процессе осуществления как горизонтального, так и вертикального анализа, оценка деятельности компании облегчается. Это необходимо, но не достаточно: анализ должен быть дополнен сравнением результатов деятельности компании против ее конкурентов на отраслевом рынке. Если показатели компании растут, темпы этого прироста соответствуют ли динамике конкурентов? Сравнение результатов деятельности одной компании с результатами другой называется меж-фирменными сравнениями или определением внешнего стандарта (benchmarking).

При сравнении организаций одной и той отрасли финансовая информация, на основе которой рассчитываются коэффициенты, должна отвечать критерию сопоставимости и соответствия бизнес-контексту. Различия в составе данных или способах их определения могут привести к недостоверным выводам. Это порождает проблему отбора компаний, межфирменные сопоставления с которыми будут иметь смысл.

Шаг 1 - Определение границ отрасли/сегмента, в котором действует компания, четкое обозначение ее ключевой (основной) деятельности.

Шаг 2 - Сбор информации и накопление базы данных о конкурентах в ключевой деятельности компании (имея в виду объемы, рынки, ассортимент).

Шаг 3 - Обработка базы данных для достижения сопоставимости показателей. Это предполагает, что учетная политика конкурента в основном соответствует исследуемой компании. Это связано и с существующими международными различиями финансового учета.

Шаг 4 - Применение критерия бизнес-контекста. Это означает подтверждение, что компании действительно оперируют на одинаковых продуктовых рынках. Таким образом шаг за шагом происходит отбор компаний, сравнение с которыми наполняет смыслом межфирменные сопоставления.

Основные отличия, сохраняющиеся после завершения отбора:

- различия учетной политики;
- различия отчетных периодов;
- различия продуктовых рынков;
- качество менеджмента.

Одной из сложностей горизонтального анализа являются возможные изменения оборота или операционной прибыли, возникающие в результате реструктурирования компании, ее активов. Если приобретения или распродажи имели место, важно сфокусировать анализ на определении, продолжают ли улучшаться результаты традиционной деятельности компании.

Другой проблемой, с которой часто сталкивается аналитик, является подготовка финансовой информации на основе оценки активов по стоимости их приобретения и малое внимание, уделяемое росту цен. Хотя корректировки, призванные отразить влияние инфляции, технически не являются очень простыми, их учет позволяет более адекватно оценить результаты деятельности компании.

Обычно чрезвычайно полезно построить многолетние ряды показателей, например, за пять лет или даже более, для обнаружения тенденций и исключения влияния случайных факторов, которые могли существенно повлиять на результаты конкретного года. При долговременном

подходе учет инфляции становится еще более важным, принимая во внимание кумулятивный эффект ежегодных изменений цен.

Аналитики могут рассчитывать большое количество коэффициентов, хотя многие из них взаимосвязаны. Используя данные финансовой отчетности компании, коэффициенты, которые рассчитываются и анализируются, могут быть разделены на две основные группы:

Операционные коэффициенты	Финансовые коэффициенты
<i>Общие результаты деятельности – доходность и уровень деловой активности – Profitability and Efficiency:</i>	<i>Коэффициенты структуры капитала – платежеспособность – Solvency:</i>
* доходность применяемого капитала (активов)	* коэффициент (эффект) финансового рычага
* рентабельность продаж	* коэффициент задолженности к собственному капиталу
* оборачиваемость активов	* коэффициент покрытия процентов
<i>Коэффициенты контроля за работающим капиталом – эффективность использования активов – Efficiency:</i>	<i>Коэффициенты ликвидности – краткосрочная платежеспособность, Liquidity</i>
* оборот запаса	* коэффициент текущей платежеспособности
* оборот дебиторской задолженности	* коэффициент быстрой ликвидности
* отношение работающего капитала к объему реализации	

10.1. Операционные коэффициенты

представляют аналитику информацию о том, как компания работала. Напротив, финансовые коэффициенты больше связаны с характеристикой финансовой структуры бизнеса, характеризуют степень финансирования за счет заемных средств, а также способность компании обслуживать долг. Коэффициенты ликвидности фокусируют внимание на способности компании отвечать по своим краткосрочным обязательствам.

Доходность применяемого капитала - Return on Capital Employed (ROCE) часто используется как обобщающая характеристика результатов деятельности и, в свою очередь, определяется двумя коэффициентами: **рентабельность продаж (net profit margin)** и **оборотиваемость активов (assets turnover)**. Рентабельность продаж оценивает величину (например, операционной) прибыли на каждый доллар продаж, а применяемый капитал характеризует активы, используемые для генерирования прибыли. Поскольку величина активов компании в течение года меняется, обычно используется среднее значение величины активов на начало и конец года.

При определении величины применяемого капитала возникает две проблемы:

- учетная политика в отношении переоценки активов;
- учет торговой марки (brand accounting) с включением или исключением нематериальных активов.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, сколько раз каждая единица активов компании вернулась в течение года в виде дохода от реализации. Высокое значение этого коэффициента означает, что каждый доллар активов генерирует большой объем реализации. Однако, высокое значение может также характеризовать кризис сбыта (overtrading), т.е. ситуацию «чрезмерного расширения», при которой объем реализации компании слишком велик при существующем объеме имеющихся ресурсов и не может поддерживаться таковым в перспективе. Напротив, низкое значение коэффициента свидетельствует, что компания не достигает удовлетворительного уровня продаж с имеющихся активов.

Высокое значение коэффициента оборачиваемости активов либо свидетельствует о здоровом уровне генерируемых продаж, либо об использовании в значительной степени изношенного и требующего замены капитала. Старое оборудование, с низкой остаточной балансовой стоимостью способствует росту показателя оборачиваемости активов. Это пример недостаточно капитализируемого бизнеса. Компания, которая реализует программу модернизации основных активов и продажи которой при этом растут медленно, сталкивается со снижением коэффициента оборачиваемости активов.

10.2. Коэффициенты работающего (оборотного) капитала

показывают, насколько эффективно компания контролирует свою потребность в работающем капитале. Поскольку потребность в работающем капитале влияет на величину оборотных активов компании, она также влияет на величину применяемого капитала. Вследствие этого коэффициенты имеют непосредственное влияние на оборачиваемость активов. Если оборотные активы компании чрезмерны, применяемый капитал будет велик по сравнению с объемом реализации, и, соответственно, показатель оборачиваемости активов снижен. Это подчеркивает необходимость для компании тщательно контролировать **коэффициенты оборотного (работающего) капитала**.

10.2.1. Коэффициент оборачиваемости запаса

определяет эффективность управления запасами компании. Излишние средства, связанные в запасе - прореха в ресурсах компании и может иметь серьезные негативные последствия для потока денежных средств. Компания должна стремиться держать минимальный объем запасов, совместимый, тем не менее, с ее маркетинговой стратегией. При расчете показателя оборачиваемости запаса принято себестоимость реализованной продукции относить к величине запаса, оцененного по себестоимости. Коэффициент оборачиваемости запаса может быть выражен как доля запаса в себестоимости реализации или в днях, требующихся для оборота запаса (в реализацию). В известных пределах, чем выше оборачиваемость запаса, тем лучше. Низкая оборачиваемость запаса свидетельствует о том, что компания либо имеет излишний запас сырья, либо готовой продукции, реализация которой затруднена.

10.2.2. Оборачиваемость дебиторской задолженности

показывает соотношение дебиторов компании и объема реализации. Компания должна изыскивать возможность снижать количество денежных средств, связанных в дебиторской задолженности, опять-таки в рамках своей маркетинговой политики. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности может быть представлен как кратное объему реализации количество раз или в днях - продолжительность оборота:

$$\text{Оборачиваемость дебиторов (раз)} = \frac{\text{Объем реализации}}{\text{Дебиторская задолженность}}$$

$$\text{Оборачиваемость дебиторов (дней)} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Объем реализации}} * 365$$

10.2.3. Отношение оборотного капитала к объему реализации

показывает, сколько работающего капитала необходимо для поддержания данного уровня продаж и дает представление об общей потребности в работающем капитале. Рассчитывается как сумма, связанная в запасе и дебиторской задолженности, за вычетом краткосрочных обя-

зательств самой компании, эта величина - потребность в работающем капитале - выражается как процент объема реализации.

$$((\text{Запасы} + \text{Дебиторы}) - \text{Кредиторы}) / \text{Продажи} * 100$$

Растущее значение показателя свидетельствует, что потребности компании в работающем капитале относительно объема продаж увеличиваются. Это является одним из объяснений, почему при экспансии бизнеса, его финансовые потребности возрастают. Это также еще раз напоминает, насколько важно контролировать положение с денежными средствами компании.

10.3. Финансовые коэффициенты

Первая группа финансовых коэффициентов представлена как

10.3.1. Коэффициенты задолженности (платежеспособности)

Коэффициент финансового рычага (**leverage ratio**) определяет долю всех заимствований компании в применяемом капитале. Если значение показателя высокое, значит большая часть активов компании финансируется за счет долга, низкий коэффициент свидетельствует о финансировании компании преимущественно за счет собственного (акционерного и резервного) капитала.

Важно помнить, что данные баланса, которые определяют знаменатель коэффициента финансового рычага, и соотношение заемных средств к собственным (**debt-equity ratio**), о котором мы скажем ниже, открыты для существенных манипуляций. Есть достаточно возможностей для компании, желающих улучшить впечатление о собственной деятельности, характеризваемой балансом. Обычная практика включает в себя переоценку активов, что ведет к увеличению применяемого капитала, снижению коэффициента рычага и всех производных соотношений.

Наряду с контролем за коэффициентом рычага, также полезно оценивать, какую долю заимствований компании она выплачивает в течение краткосрочного периода (до года) или более длительного периода - т.е. динамику долга. Аналитик может разработать временную структуру обязательств компании, что обычно отсутствует в публикуемой отчетности. Чем более короткий период, в течение которого долг должен быть выплачен, тем более критичным становится положение компании с точки зрения ликвидности, особенно если переговоры о реструктуризации долга обещают быть трудными.

Соотношение заемных и собственных средств (**debt-to-equity ratio**) очень близко к коэффициенту рычага. Как правило, это соотношение более чувствительно в оценке финансового рычага, применяемого компанией. Соотношение рассчитывается как совокупные заимствования компании, выраженные как процент от акционерного капитала (плюс резервы). Значение этого соотношения более важно, чем коэффициент рычага. Взятые вместе, эти два показателя позволяют аналитику определить, насколько в финансировании компании преобладают заемные или собственные средства.

Использование заемных средств для частичного финансирования бизнеса обычно приводит к снижению стоимости капитала, благодаря тому факту, что выплата процентов происходит до уплаты налогов. Критичным, однако, является уровень заемного финансирования - при чрезмерном заимствовании компания может столкнуться с проблемой обслуживания долга.

Коэффициент покрытия процента (**interest coverage ratio**) позволяет решить эту проблему. Он показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов (операционная прибыль) больше выплат по процентам:

$$\text{Покрытие процента} = \text{ПДПН}^{34} / \text{Сумма процентов}$$

Например, если значение коэффициента равно 7, это значит, что прибыль компании может снизиться в семь раз, прежде чем компания столкнется с трудностями по обслуживанию долга.

Поскольку сумма выплачиваемых процентов по-крайней мере частично зависит от суммы самого долга, риск невозможности обслуживать долг увеличивается с ростом коэффициента рычага в компании. Способность компании обслуживать высокий уровень долга в течение продолжительного времени также определяется отраслью, видом деятельности компании.

Например, компания, производящая продукты питания, имеющая несколько признанных торговых марок и стабильные поступления от продаж, будет заметно отличаться от компании, чье производство и продажи носят явно сезонный характер. Коэффициент покрытия процентов обычно растет в период экономического роста, когда увеличиваются объемы реализации, а процентные ставки достаточно низкие, а в периоды ухудшения конъюнктуры обычно снижается. Таким образом, уровень заимствований и покрытия процентов необходимо оценить с учетом характеристик конкретной отрасли и фазы экономического цикла.

Операционный рычаг

Это другая концепция рычага, который оценивается не с финансовой точки зрения, но как соотношение изменений объема реализации компании и ее рентабельности. Говорят, что компания имеет высокий операционный рычаг, если у нее высока доля постоянных (неизбежных в течение короткого периода) затрат, что вызывает непропорционально большое снижение рентабельности даже при незначительном снижении объема продаж. Таким компаниям грозит быстрое банкротство, если продажи начинают падать.

С другой стороны, даже незначительное увеличение объема реализации влечет резкое повышение рентабельности. Компании с высоким значением финансового и операционного рычагов обычно характеризуются большими колебаниями прибыли в зависимости от изменений объемов продаж.

10.3.2. Коэффициенты ликвидности - Liquidity ratios

Коэффициент текущей платежеспособности (**current ratio**) описывает соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств компании и указывает, может ли компания отвечать по своим краткосрочным обязательствам только за счет своих оборотных активов. Значение коэффициента больше 1.0 свидетельствует о том, что краткосрочные обязательства компании в целом обеспечены ее оборотными активами.

Второй показатель, характеризующий ликвидность компании, - коэффициент быстрой ликвидности (**acid [quick] ratio**). Этот коэффициент достаточно близок к предыдущему, но из состава оборотных активов исключены запасы, вследствие того, что их трудно ликвидировать

³⁴ Прибыль до уплаты процентов и налогов

в срочном порядке. Это более жесткая оценка краткосрочной ликвидности компании по сравнению с коэффициентом текущей платежеспособности.

10.4. Модель «Обеспеченные»³⁵ темпы роста .

Согласно этой модели темпы роста бизнеса определяются формулой:

$$T_{роста} = ROE \times (1 - d), \text{ где}$$

ROE – рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу, выраженная в %), d – доля дивидендов в чистой прибыли. Соответственно параметр $(1-d)$ характеризует величину, обратную доле дивидендов в чистой прибыли и иначе может быть назван коэффициентом реинвестирования (нераспределенной прибыли, вкладываемой в развитие бизнеса). Такой подход к определению возможных и обеспеченных финансированием темпов роста компании базируется на известной модели Дюпона. Напомним, что в этой модели рентабельность собственного капитала **ROE** рассматривается как результат определенной комбинации значений рентабельности продаж **ROS**, характеризующей доходность деятельности компании по производству и реализации продукции и услуг, оборачиваемости активов **AT**, показывающей степень эффективности управления активами, и финансового рычага **FL**, определяющего размер активов, находящихся в распоряжении компании в расчете на единицу собственного капитала (в денежном измерении).

$$ROE = ROS \times AT \times FL = \frac{Net\ Profit}{Sales' Revenue} \times \frac{Sales' Revenue}{Assets} \times \frac{Assets}{Equity}$$

На очередной период компания может рассчитывать нарастить объемные параметры своей деятельности, не изменяя указанных соотношений, ровно в той пропорции, тем темпом, который определяется долей капитализируемой части чистой прибыли. Определенный таким образом *темп роста* будет характеризовать параллельное и симметричное увеличение как объемов продаж, так и величины активов, а также и собственного капитала (при неизменном соотношении собственных и заемных средств в используемых источниках финансирования). Проиллюстрируем это утверждение примером (выполните необходимые расчеты самостоятельно):

³⁵ *Sustainable growth rate* – может быть переведено как обеспеченные (финансированием), гарантированные, сбалансированные – в любой редакции перевода названия модель позволяет рассчитать темпы роста параметров бизнеса, которые фиксируют важнейшие соотношения и пропорции, уже достигнутые компанией и распространенные на очередную перспективу.

<i>Параметр деятельности</i>	<i>Прошлогоднее значение, д.е.</i>	<i>Ожидаемое значение следующего года, д.е.</i>	<i>Темп изменения, %</i>
<i>Выручка от реализации</i>	<i>1000</i>	<i>1400</i>	<i>40</i>
<i>Чистая прибыль, из них дивиденды –</i>	<i>200</i>	<i>280</i>	<i>40</i>
<i>Нераспределенная –</i>	<i>100</i>	<i>140</i>	<i>40</i>
<i>Активы</i>	<i>500</i>	<i>700</i>	<i>40</i>
<i>Собственный капитал</i>	<i>250</i>	<i>350</i>	<i>40</i>
<i>Долг</i>	<i>250</i>	<i>350</i>	<i>40</i>

Эта модель построена на экстраполяции в будущее достигнутых в прошлом пропорций. Действительно же рост, сопровождаемый повышением эффективности деятельности компании, должен стремиться к тому, чтобы темпы роста разных параметров соотносились между собой так: $T_{прибыли} > T_{выручки} > T_{активов} > T_{собств. капитала}$.

10.5. Ключевые показатели деятельности - KPI

Для определения эффективности деятельности предприятия, контроля соответствия плановых и фактических результатов, сравнения в динамике деятельности предприятия и его конкурентов может служить система показателей эффективности деятельности предприятия. Использование всех или части приведенных ниже показателей, их перечень определяются в зависимости от тех целей, которые руководство предприятия считает приоритетными на данном этапе. Система показателей эффективности деятельности предприятия или его филиала, подразделения предназначена для решения следующих задач:

- Создание сбалансированной системы параметров, предоставляющей возможность эффективного управления деятельностью предприятия;
- Обеспечение единства целей отдельных подразделений и стратегии предприятия в целом;
- Прозрачности критериев оценки эффективности деятельности предприятия и его подразделений.

Система показателей включает в себя показатели эффективности деятельности, которые можно разделить в соответствии с их статусом на две группы: задаваемые и индикативные.

Задаваемые показатели – плановые показатели эффективности деятельности, которые являются обязательными к исполнению для подразделений соответствующего уровня.

Индикативные показатели – показатели эффективности деятельности, которые не являются задаваемыми, но рассчитываются ежегодно и ежеквартально на основании плановых и фактических данных.

В зависимости от уровня объекта планирования и контроля (подразделение, филиал, предприятие) один и тот же показатель может быть либо задаваемым, либо индикативным.

Доходность собственного капитала - ROE

Доходность собственного капитала $= (\text{ЧП} / \text{СССА}) * 100\%$ характеризует эффективность использования собственного капитала в течение периода³⁶.

$$\text{СССА} - \text{Средние собственные средства акционеров за период} = (\text{ССА}_{\text{нач}} + \text{ССА}_{\text{кон}}) / 2$$

Доходность активов - ROA

Доходность активов $= \text{ЕВГТДА} / \text{СА} * 100\%$, характеризует эффективность использования внеоборотных и текущих активов компании.

$$\text{СА} - \text{Средние активы за период} = (\text{A}_{\text{нач}} + \text{A}_{\text{кон}}) / 2,$$

Операционная маржа

Операционная маржа $= \text{ОП} / \text{ОД} * 100\%$ характеризует эффективность операционной деятельности компании через определение доли операционной маржи в выручке.

ЕВГТДА

ЕВГТДА (earnings before interest, tax, depreciation and amortization) – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации – это показатель, который характеризует «денежный» результат деятельности компании за период, максимально исключая при этом эффекты, находящиеся вне сферы контроля руководства компании. Показатель измеряется в абсолютных денежных суммах.

$$\text{ЕВГТДА} = \text{ОП} + \text{ПДР} + \text{ИИА} + \text{РП} - \text{ДП} + \text{РА},$$

ЕВГТДА как процент от выручки

ЕВГТДА как % от выручки $= \text{ЕВГТДА} / \text{ОД} * 100\%$, характеризует долю прибыли до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации в общей выручке за период.

Динамика прибыльности

Динамика прибыльности $= (\text{ОД}_{\text{тек}} / \text{ОД}_{\text{пред}}) / (\text{ОР}_{\text{тек}} / \text{ОР}_{\text{пред}}) * 100\%$, характеризует превышение темпов роста доходов над темпами роста расходов по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Фактические операционные доходы, расходы за аналогичный период предыдущего года используются при расчете как фактического, так и планового значения данного показателя.

Фондоотдача оборачиваемость основных средств

Фондоотдача $= \text{ОД} / \text{СОС}$ характеризует эффективность работы основных средств компании в течение рассматриваемого периода.

$$\text{СОС} - \text{средняя балансовая стоимость основных средств за период. } \text{СОС} = (\text{ОС}_{\text{нач}} + \text{ОС}_{\text{кон}}) / 2$$

³⁶ Все сокращения приведены в конце раздела

Выручка на 1 работника

Выручка на одного работника = $ОД/СЧП$, характеризует эффективность работы сотрудников компании; лучше всего подходит для применения относительно персонала торговых подразделений.

Отдача на персонал

Отдача на персонал = $ОД/(ЗП+ОСС+ПЗП)$, показывает, какую выручку приносит каждый рубль расходов на персонал. Показатель не имеет единиц измерения.

Оборачиваемость текущих активов

Оборачиваемость текущих активов = $СТА/ОД*Период$ характеризует эффективность управления оборотным капиталом в течение периода. Показатель измеряется в днях.

СТА – средние текущие активы за период, $СТА=(ТА_{нач}+ТА_{кон})/2$

Общеправленческие расходы в процентах от общей выручки

Общеправленческие расходы в процентах от общей выручки = $ОУР/ОД*100\%$ характеризуют эффективность управления соответствующим видом затрат в течение периода.

Коммунальные услуги в процентах от общей выручки

Коммунальные услуги в % от общей выручки = $КУ/ОД*100\%$ характеризуют эффективность управления соответствующим видом затрат в течение периода.

Средние расходы на персонал на одного работника

Средние расходы на персонал на одного работника = $РПер/СЧП$, характеризуют эффективность управления соответствующим видом затрат в течение периода. Показатель измеряется в рублях.

Операционные налоги в процентах от общей выручки

Операционные налоги в процентах от общей выручки = $ОН/ОД*100\%$ характеризуют эффективность налогового планирования в течение отчетного периода.

Налог на прибыль / бухгалтерская прибыль до налогообложения

Отношение налога на прибыль к бухгалтерской прибыли до налогообложения = $НП/ПДН*100\%$, характеризует эффективность налогового планирования компании в течение периода.

Налог на имущество / средняя стоимость имущества

Показатель «Налог на имущество / средняя стоимость имущества» = $НИ/ССИ*100\%$, характеризует эффективность налогового планирования компании в течение периода.

ССИ – средняя стоимость имущества, являющегося объектом налогообложения,
 $ССИ=(СИ_{нач}+СИ_{кон})/2$,

Эффективная процентная ставка

Эффективная процентная ставка = $(РП + КП) / СЗС * 365 / \text{Период}$ характеризует «стоимость» заемных средств, привлеченных в течение периода.

$$СЗС - \text{средние заемные средства, } СЗС = (ЗС_{\text{нач}} + ЗС_{\text{кон}}) / 2$$

Использованные сокращения

A_{нач} – актив Баланса на начало периода;

A_{кон} – актив Баланса на конец периода.

ДП – доходы по процентам из Отчета о прибылях и убытках за период;

ЗР – заработная плата из Отчета о прибылях и убытках за период;

ЗС_{нач} – заемные средства на начало периода.

ЗС_{кон} – заемные средства на конец периода.

ИИА – износ и амортизация из Отчета о прибылях и убытках за период;

КП – капитализированные проценты за период;

КУ – общая сумма расходов на коммунальные услуги за период.

НИ – налог на имущество за период;

НП – налог на прибыль за период из Отчета о прибылях и убытках;

ОД_{тек} – операционные доходы из Отчета о прибылях и убытках за текущий период;

ОД_{пред} – фактические операционные доходы из Отчета о прибылях и убытках за аналогичный период предыдущего года;

ОН – операционные налоги за период;

ОП – операционная прибыль из Отчета о прибылях и убытках за период;

ОР_{тек} – фактические операционные расходы из Отчета о прибылях и убытках за текущий период;

ОР_{пред} – операционные расходы из Отчета о прибылях и убытках за аналогичный период предыдущего года.

ОС_{кон} – балансовая стоимость основных средств на конец периода (по Балансу);

ОСС – обязательное социальное страхование из Отчета о прибылях и убытках за период;

ОУР – общая сумма общеуправленческих расходов за период.

ПДН – прибыль до налогообложения из Отчета о прибылях и убытках.

ПДР – прочие доходы и расходы из Отчета о прибылях и убытках за период;

ПЗП – прочие затраты по персоналу из Отчета о прибылях и убытках за период.

Период – период планирования (квартал = 90 дней, год = 360 дней).

РА – расходы по лизингу (на балансе у лизингодателя) за период, которые, в свою очередь, рассчитываются как сумма ряда счетов оборотно-сальдовой ведомости (ОСВ).

РП – расходы по процентам из Отчета о прибылях и убытках за период;

РПер – расходы на персонал за период в рублях.

ССА_{нач} – собственные средства акционеров по Балансу на начало периода;

ССА_{кон} – собственные средства акционеров по Балансу на конец периода.

СИ_{нач} – стоимость облагаемого имущества на начало периода.

СИ_{кон} – стоимость облагаемого имущества на конец периода.

СЧП – средняя численность персонала за период.

ТА – текущие активы по Балансу;

ТА_{нач} – текущие активы на начало периода (по Балансу);

ТА_{кон} – текущие активы на конец периода (по Балансу);

ТО – текущие обязательства.

ЧП – чистая прибыль за период из Отчета о прибылях и убытках;

ЕБИТДА – прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, износа и амортизации (earnings before interest, tax, depreciation and amortization).

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Е

ЕВITDA..... 145, 153, 155
EVA ..96, 99, 104, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120, 121

А

ABC-анализ 25, 40, 52

Б

бизнес-единица 25, 55, 99, 119, 121
бюджет...15, 16, 17, 18, 19, 20, 55, 60, 63, 64, 65,
66, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 79, 82, 83,
84, 86, 91, 94, 112, 131, 135, 136, 140, 141, 142
бюджет с нуля 15
бюджетирование 1, 2, 7, 15, 17, 54, 61, 62, 63,
67, 75, 86, 131, 132, 133, 136, 140, 142, 143,
159, 163
бюджетный цикл.....70, 85

Д

денежный поток18, 25, 56, 78

И

инвестированный капитал 95, 116

К

контрибуция106
контроль ... 1, 2, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 32,
33, 34, 38, 43, 47, 53, 54, 58, 60, 62, 72, 73,
75, 76, 77, 131, 132, 133, 135, 140, 142, 143
коэффициент покрытия процентов 147
кредитная политика.30

Л

ликвидность..... 15, 18, 22, 31, 76, 150
лимитирующий фактор 19, 66

О

операционный бюджет 86, 141
операционный рычаг 150
остаточный доход..... 95, 105, 107
отклонение по цене.....111, 133, 137
отклонение по эффективности111, 137

отклонения ..13, 19, 46, 83, 84, 94, 111, 132, 133,
136, 138, 139, 140, 142

оценка активов..... 108

П

планирование...12, 15, 16, 48, 53, 54, 62, 64, 75,
77
прибыль15, 17, 25, 26, 28, 29, 33, 38, 40, 44, 67,
78, 79, 80, 82, 92, 94, 95, 99, 100, 101, 102,
103, 105, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117,
120, 124, 125, 126, 128, 129, 150, 153, 154, 155
прогнозирование15

Р

регламент бюджетирования 64, 67
рентабельность... 15, 22, 100, 103, 104, 105, 112,
113, 123, 145, 147
рентабельность инвестиций 105, 112
рентабельность продаж103, 147

С

сводный бюджет. 60
система сбалансированных показателей..... 57

Т

трансфертные цены.....123, 126

Ф

финансовая структура..... 62, 63, 65, 89, 93
финансовые коэффициенты..... 145, 147
финансовый денежный поток. 25

Ц

целеполагание..... 15, 16
центр инвестиций..... 67, 97
центр маржинального дохода 93
центр ответственности.. 20, 92, 93, 94, 95, 124,
143
центр прибыли..... 95, 96, 127

Э

экономическая добавленная ценность 105
экономическая прибыль 117

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./ Гл. ред. Серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1996. Гл. 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.
2. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили; - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – Гл. 1, 13, 14, 15, 16.
3. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. Гл. 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 21, 22, 23.
4. Альфред Кинг. Тотальное управление деньгами. СПб., Политон, 1999.
5. В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М., Финансы и статистика, 2002.
6. Орехов С.А., Афонин В.В., Леонтьев С.В. Факторинг. Управление корпоративными финансами. - Учебное пособие, М., Компания Спутник+, 2001.
7. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М., «Дело и сервис», 2001и 2005.
8. Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. Управленческий учет. Издание 10-е./ Пер. с англ., - СПб, Питер, 2005. (Серия «Бизнес-класс»).
9. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб, Питер, 2006. (Серия «Практика менеджмента»).
10. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. М., БИНОМ, 2005.
11. Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании. Современные технологии постановки и развития. М., Дело, 2005.
12. П. Атрилл. Финансовый менеджмент для неспециалистов. / Пер. с англ., - СПб, Питер, 2005. (Серия «Классика МВА»).

Учебное издание

Бондаревская Елена Николаевна

**Управленческий учёт
(бюджетирование и контроль)**

Учебное пособие

Верстка и редакционно-издательский менеджмент: Н.В. Стёпкин

Усл. авт. л. ???

Тираж 45(МВА 27)

Оригинал-макет подготовлен автором

Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента
199004, Санкт-Петербург, В.О., 9 линия, дом 50

Отпечатано на множительной технике ИМИСП