

ББК (У)65.290-93  
Н50  
УДК 658.15

Компьютерное издательство “Диалектика”  
Зав. редакцией А.В. Слепцов

По общим вопросам обращайтесь в издательство “Диалектика” по адресу:  
info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com>  
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Немировский, И.Б., Старожукова, И.А.  
Н50 Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство.  
— М. : Издательский дом “Вильямс”, 2006. — с. : ил.  
ISBN 5-8459-1047-1 (рус.)

В книге раскрыты принципы эффективного управления деятельностью компании с помощью системы сбалансированных показателей, которые читатель сможет с успехом применить на практике. Управление осуществляется на основе бюджетного планирования, проводимого с учетом организационной и финансовой структуры компании. Понимание связи всех показателей деятельности компании и важности стратегического планирования увязывается в книге с правильной оценкой необходимых для достижения этих целей ресурсов, а планирование деятельности — с бюджетированием и прослеживанием цепочки управления деятельностью компании от первого шага до конечного результата.

Материал в книге изложен в соответствии с циклом деятельности по управлению компанией — начиная с описания процедуры выбора стратегии, с последующей детализацией по четырем основным составляющим деятельности: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. В завершение описывается процедура внедрения бюджетного управления и требования к организации соответствующей системы управленческого учета.

**ББК (У)65.290-93**

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства “Диалектика”.

Copyright © 2006 by Dialektika Computer Publishing.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

ISBN 5-8459-1047-1 (рус.)

© Компьютерное изд-во “Диалектика”, 2006,  
текст, оформление, макетирование

# Оглавление

---

<b>Содержание</b>	<b>6</b>
<b>Введение</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1. Технология управления компанией</b>	<b>13</b>
<b>Глава 2. Технология бюджетного управления компанией</b>	<b>93</b>
<b>Глава 3. Организация бюджетного управления в компании по ЦФО</b>	<b>183</b>
<b>Глава 4. Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования</b>	<b>313</b>
<b>Приложение А. Бюджетный справочник компании</b>	<b>399</b>
<b>Приложение Б. Нормативы, используемые при составлении бюджетов</b>	<b>453</b>
<b>Приложение В. Карты затрат для бизнес-процессов</b>	<b>463</b>

# Содержание

---

<b>Введение</b>	<b>11</b>
От издательства “Диалектика”	12
<b>Глава 1. Технология управления компанией</b>	<b>13</b>
Управленческий цикл: планирование, анализ и контроль	13
Роль стратегического планирования в управлении компанией	16
Постановка целей	19
Методика стратегического планирования и управления	22
<b>Практическая процедура формирования стратегического плана развития</b>	<b>25</b>
Определение конкурентных позиций компании в отдельных сегментах рынка	30
Определение и анализ покупателей и их предпочтений	34
Формирование плана мероприятий для достижения стратегических целей компании	37
Формирование системы стратегического управления на базе сбалансированных показателей деятельности организации	40
Бизнес-процессы как важная составляющая ССП	67
Обучение и дальнейшее освоение ССП	86
<b>Глава 2. Технология бюджетного управления компанией</b>	<b>93</b>
Процедура бюджетного управления компанией	93
Роль бюджетирования в системе управления и стратегического планирования	93
Назначение и цели бюджетирования	97
Интеграция целей компании с бюджетированием	100
Методики бюджетирования	109
Периоды бюджетирования	110
Классификатор бюджетов	116
Бюджетирование бизнес-процессов компании	117
Бюджетное управление бизнес-процессами компании	117
Выделение границ бизнес-процессов компании для целей бюджетирования	124
Бюджеты операционной деятельности компании	126
Бюджеты бизнес-процессов	127

Инвестиционные бюджеты	172
Бюджеты по элементам затрат	175
Финансовые бюджеты	178
<b>Глава 3. Организация бюджетного управления в компании по ЦФО</b>	<b>183</b>
Организационная и финансовая структура компании	183
Функциональная структура	185
Дивизиональная структура	185
Матричная структура	185
Проектирование и формирование организационной структуры (подразделений) компании	187
Формирование финансовой структуры на базе организационной	189
Управление с помощью финансовой структуры компании.	
Виды ЦФО	192
Основные принципы формирования финансовой структуры компании	194
Процедура формирования ЦФО и финансовой структуры компании	197
Управление ЦФО, выявление отклонений в результатах деятельности	213
Бюджетное управление на базе финансовой структуры компании	215
Бюджетная структура компании	215
Состав бюджетов компании	219
Составление перечня хозяйственных операций для бюджетирования	225
Перечень бюджетов компании	225
Нормирование затрат и ресурсов компании по ЦФО	239
Карта затрат по ЦФО	239
<b>Глава 4. Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования</b>	<b>313</b>
Назначение и роль управленческого учета в управлении компании	313
Цели и задачи управленческого учета	313
Для чего нужен управленческий учет	316
Задачи управленческого учета	317
Процесс формирования управленческого учета в компании	319
Выделение в системе учета центров финансовой ответственности как отдельных объектов управленческого учета	322
Разработка классификаторов управленческого учета	323
Разработка состава, содержания и форматов управленческой отчетности	329
Разработка управленческого плана счетов и порядка проведения типовых хозяйственных операций	338
<b>Содержание</b>	<b>7</b>

Разработка плана счетов	339
Создание справочника хозяйственных операций	364
<b>Приложение А. Бюджетный справочник компании</b>	<b>399</b>
Возможный вариант бюджетного справочника компании	400
Структура Положения о бюджетном планировании	400
Регламент бюджетирования	413
Требования к формированию бюджетов и порядку отражения в них информации	415
Принципы формирования и требования к финансовой модели организации	428
Форматы бюджетов	430
<b>Приложение Б. Нормативы, используемые при составлении бюджетов</b>	<b>453</b>
<b>Приложение В. Карты затрат для бизнес-процессов</b>	<b>463</b>
Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка	464
Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка	466
Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка	468
Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”	470
Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”	472
Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”	474
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	476
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	478
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	480
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	482
Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”	484
Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”	484
Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”	486
Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”	488
Карта затрат для бизнес-процесса “Обработка”	488
Карта затрат для бизнес-процесса “Обработка”	490
Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”	492
Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”	494
Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”	496
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление финансами”	502
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление финансами”	504
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление ИТ”	504
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление ИТ”	506
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление персоналом”	508
Карта затрат для бизнес-процесса “Управление персоналом”	510
Заявка на осуществление хозяйственных операций подразделениями (ЦФО)	512

# Введение

---

Активно развивающаяся рыночная экономика государств постсоветского пространства требует немало усилий и виртуозности в ведении бизнеса. Следует отметить, что западный бизнес структурировался не одно десятилетие и основывается на научном подходе к его осуществлению. И хотя экономики наших стран развиваются в рыночных условиях, они все же весьма далеки от совершенства рынка. Для ведения бизнеса в таких условиях необходимо владеть не только научными подходами западного менеджмента, но и уметь их адаптировать к условиям нашего рынка.

Невозможно себе представить бизнес без четко организованного финансового управления. Однако современный бизнес требует понимания не только его финансовой составляющей, но и нефинансовых аспектов деятельности, таких как лояльность клиентов и сотрудников, рыночная доля, эффективность бизнес-процессов и взаимоувязка данных нефинансовых и финансовых показателей деятельности компании. Понимание связи всех показателей деятельности компании и важности стратегического планирования увязывается в книге с правильной оценкой необходимых для достижения этих целей ресурсов, а планирование деятельности — с бюджетированием и прослеживанием цепочки управления деятельностью компании от первого шага до конечного результата.

Материал в книге изложен в соответствии с циклом деятельности по управлению компанией начиная от задач управления деятельностью с описанием процедуры выбора стратегии. Последующее изложение строится на детализации стратегии развития бизнеса с помощью системы сбалансированного управления. Стратегия разбивается по четырем основным составляющим деятельности: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост, с детализацией до подразделений компании. Воплощение стратегии описывается с учетом требований к организационной и финансовой структуре компании и строится на базе сформированной организационной и финансовой структуры для целей управления. На основании структуры компании описывается процедура бюджетного управления с описанием каждого шага его разработки. Описание бюджетирования синтезировано со схемой мотивации сотрудников для достижения целей компании, для чего подобран набор ключевых показателей деятельности, с помощью которых будет осуществляться контроль достижения стратегических целей компании.

В книге раскрыты принципы организационного управления деятельностью компании, которые читатель сможет с успехом применить на практике.

### **От издательства “Диалектика”**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: [info@dialektika.com](mailto:info@dialektika.com)  
WWW: <http://www.dialektika.com>

Наши почтовые адреса:

в России: 115419, Москва, а/я 783  
в Украине: 03150, Киев, а/я 152

# Технология управления компанией

---

## Управленческий цикл: планирование, анализ и контроль

Каждый руководитель бизнеса стремится быть успешным в конкурентной рыночной борьбе, для чего осуществляет постоянные инновации, снижает затраты, пытается применять высокие стандарты управления бизнесом и контроля над ним. Однако большинство этих целей остается нереализованными или невоплощенными идеями, несмотря на расходование значительных сил и средств на их воплощение. Почему же это происходит?

Некоторые руководители связывают это с неправильно выбранной стратегией. Другая часть топ-менеджеров считает, что большинство этих проблем лежит в двух других областях менеджмента — это неправильное планирование и нерезультативное исполнение намеченных целей. Проблема заключается в том, что те модели управления, которые применяет большинство компаний, ориентированы на планирование и контроль из центра — *централизации управления*, а это зачастую мешает правильному планированию и разработке стратегии. В настоящее время модель управления требует искусного совмещения децентрализации управления с централизацией контроля исполнения стратегических целей по ключевым показателям деятельности компании.

Очень часто компании, определяя для себя достаточно амбициозные долгосрочные цели, состоящие иногда в трех–пятикратном увеличении выручки за пятилетний период, абсолютно не прилагают усилий для разработки краткосрочных детальных программ, направленных на достижение этих долгосрочных целей. С одной стороны, как правило, такие компании располагают очень важной, но от этого не менее расплывчатой долгосрочной целью, а с другой — детальными краткосрочными бюджетами и годовыми планами, которые никак не увязаны между собой. Это происходит потому, что управленцы не хотят понять, что долгосрочные планы — это не результат пятого года работы над реализацией существующего долгосрочного плана. Их реализация начинается



в сегодняшних краткосрочных планах и бюджетах, где шаг за шагом прописана программа действий и предусмотрены те результаты, которых компания должна достигнуть на каждом этапе реализации своего стратегического плана.

Мы привыкли к тому, что долгосрочные цели и детальные краткосрочные бюджеты ничем не связаны между собой. Соответственно, в этом случае достижение компанией долгосрочных стратегических целей граничит с чем-то из области фантастики. Поэтому профессиональные менеджеры в области управления отчетливо понимают, что долгосрочные стратегические цели будут недостижимы, если их выполнение не разбить на множество последовательных реализуемых этапов, а затем определить ответственных за реализацию каждого этапа и рассчитать необходимые для этого ресурсы. Именно поэтому планирование деятельности играет ключевую роль в управлении компанией.

В условиях рыночной конкуренции планирование — это не дань моде, а необходимость. Причиной этому являются задачи менеджмента, состоящие в более эффективном использовании ресурсов компании, снижении издержек, увеличении прибыльности операций. Однако все это будет невозможно без четко налаженной функции управления — планирования финансовых результатов деятельности, возможностей и перспектив роста компании, потребности в финансовых и трудовых ресурсах. Без планирования трудно представить себе успешную и развивающуюся фирму.

Планирование деятельности всецело лежит в области управления. А любое управление, в том числе и управление холдингом, компанией (либо подразделением) имеет одну общую черту — систему управления.

Для нормального функционирования система управления должна состоять из замкнутого цикла управления, включающего в себя следующие этапы:

- постановку целей;
- планирование действий и назначение ответственных за их исполнение;
- исполнение намеченных действий;
- контроль за результатом;
- анализ полученных результатов;
- формирование управленческого воздействия;
- корректировку планов (целей).

Если данный цикл управления не налажен, то можно констатировать тот факт, что полноценного управления в компании нет. Поэтому каждому предприятию для реализации замкнутого цикла управления своей деятельностью необходимо организовать вышеприведенную цепочку этапов управления.

Реализация первого этапа управления деятельностью начинается с постановки целей компании и выработки видения общей линии ее развития. Данные цели должны быть определены как для долгосрочной, так и для краткосрочной перспективы. *Долгосрочные цели* представляют собой стратегию развития ком-

пании и являются основой этого развития. В то же время *краткосрочные и среднесрочные цели* являются ориентирами, направленными на оценку воплощения стратегии компании, причем краткосрочные задачи непременно должны быть детализацией долгосрочных целей и обязательно должны быть интегрированы в систему бюджетного управления компанией. Это связано с тем, что именно финансовые возможности компании, нашедшие отражение в бюджетах, будут определяющими в выстраивании деятельности компании на долгосрочный период. Именно бюджет будет служить финансовым выражением воплощения целей и планов компании.

Выстраивание стратегии и долгосрочных целей развития компании трудно осуществлять, не проведя оценку возможных перспектив развития компании и прогноза рыночной ситуации. Систему целей компании необходимо выстраивать в виде древовидной структуры, где стратегические цели детализируются и каскадируются для каждого уровня управления организации. Долгосрочное стратегическое планирование компании необходимо проводить с ориентацией на сбалансированность управления и развития компании, применяя технологии сбалансированного управления для каждой из стратегических перспектив. Данная система сбалансированности развития ориентирована на перспективу долгосрочных результатов в четырех основных направлениях — финансы, персонал, бизнес-процессы, обучение и развитие.

Формирование стратегии и определение целей компании необходимо увязать с финансовыми возможностями компании, от которых зависит результат достижения поставленных целей. Это осуществляется путем проведения расчетов потребности в ресурсах. Ресурсы, которые потребуются для воплощения стратегии в жизнь, компания сможет оценить, опираясь на финансовую модель деятельности компании с последующим составлением на ее основе долгосрочных бюджетов компании. Также необходимо помнить, что контроль достижения финансовых целей осуществляется с помощью оценки исполнения бюджетов компании. Оценка достижения стратегических целей компании осуществляется, в первую очередь, по финансовым показателям. Нефинансовые показатели (такие как доля рынка, степень удовлетворенности клиента и т.д.) и их успешное достижение являются по сути залогом достижения долгосрочных финансовых целей компании. Поэтому *бюджет* — один из *ключевых* инструментов управления предприятием. Как было отмечено ранее, сам бюджет является финансовой производной от планов и целей компании, бюджет нельзя назвать самостоятельной величиной, так как он не может существовать без привязки к планам и мероприятиям компании.

Любая инициатива развития компании и бизнеса является блужданием в тумане перспектив развития, если не определена конечная цель деятельности — результат, который необходимо получить посредством реализации планов. Ясно выраженная цель позволяет спланировать дальнейшие действия для ее достижения, а также определить возможные варианты (пути) достижения поставленной цели и выбрать оптимальный путь. Действия можно детализировать до необходимого

и достаточного уровня. Подобным образом воплощается второй этап управления — планирование мероприятий для достижения поставленной цели.

Отличительной особенностью менталитета людей постсоветского пространства является абсолютное нежелание ставить какие-то цели и что-либо планировать для их достижения. В довершение к этому они наотрез отказываются загонять себя в рамки, диктуемые регламентированием их деятельности в соответствии с задачами планирования.

Достижение поставленных целей невозможно без качественного исполнения намеченных планов. Однако для того чтобы не “копать от забора и до обеда”, необходимо наладить контроль исполнения действий, намеченных для достижения целей. Но этого мало, помимо контроля исполнения необходимо постоянно осуществлять анализ деятельности — “в том ли направлении копаем?”.

Естественно, как только выясняется, что компания следует не в том направлении, которое планировалось, сразу же осуществляется необходимое управленческое воздействие и корректируются текущие планы.

Эффективная система управления подразумевает правильную постановку целей, задач и контроль их обязательного достижения. Уровень достижимости поставленных целей необходимо сопоставлять с установленной стратегией развития компании. Причем следует учитывать, что в компании существует целая иерархия стратегий — общекорпоративная стратегия и функциональные стратегии (продуктовые, операционные, ресурсные и т.д.). Поэтому необходимо четкое понимание того, как взаимосвязаны стратегии компании, ее оперативные цели и бюджетирование.

## **Роль стратегического планирования в управлении компанией**

Стратегия определяет рамки будущего развития компании, а именно то, какими видами деятельности она будет заниматься, на каком сегменте рынка будет работать и то, каким образом будут “проинсталлированы” бизнес-процессы компании. В тоже время, основой управления бизнесом является не просто разработка стратегии, а и ее адаптация к специфике деятельности компании с последующей поэтапной реализацией. Стратегия представляет собой комплексный план управления бизнесом компании. Она направлена на укрепление рыночного положения компании и обеспечение координации действий подразделений с возможностью успешно конкурировать на рынке, привлекать клиентов и достигать глобальных целей.

Стратегия подразделяется на общекорпоративную, функциональную и операционную. *Стратегия корпоративного уровня* является инструментом распределения ресурсов между подразделениями. В тоже время, корпоративную стратегию нельзя назвать суммой составляющих стратегий подразделений. Самостоятельные подразделения имеют свои стратегии — функциональные и операционные, которые должны четко и конкретно описывать цели этих подразделений — на каких позициях они находятся сейчас и к чему они должны прийти в будущем, а также программу действий — как именно они будут двигаться к данной цели.

Фактически стратегия — это набор рекомендаций, которых компания планирует придерживаться для достижения поставленной цели. Иными словами, стратегия — это не только то, чем компания будет заниматься в будущем, но и ограничения: чем компания *не планирует* заниматься.

Безусловно, ответственным за составление корпоративной стратегии является управление компании даже в тех случаях, когда в штате предприятия есть отдел стратегического развития. Важным моментом при разработке стратегии является оценка ее на реализуемость. Основным критерий реализуемости стратегии и достижения поставленных целей — наличие необходимого для этого ресурса, в первую очередь капитала. В том случае, когда компания оценивает стратегию как реализуемую, она осуществляет постановку целей для компании в целом и каждого из ее подразделений в отдельности. Глубже понять цикл стратегического управления в компании поможет процесс стратегического управления, который схематично представлен на рис. 1.1.

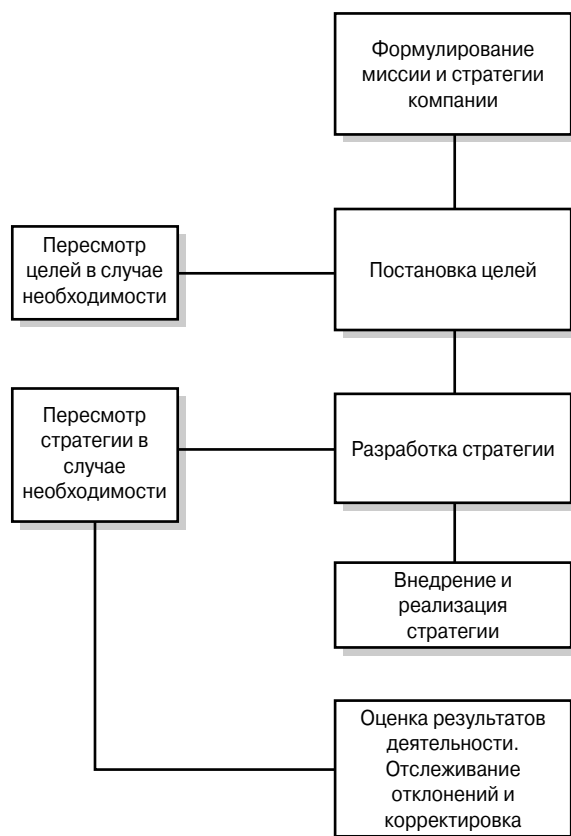


Рис. 1.1. Этапы процесса стратегического управления

Процесс выработки стратегии осуществляется путем выбора направления развития компании. Данный выбор будущего развития компании описывается двумя основными составляющими:

- миссией компании;
- видением развития.

*Миссия компании* определяет положение и деятельность компании в настоящий момент, а также долгосрочный курс, который на основе миссии определит стратегический путь развития компании. При формулировании миссии компании необходимо учитывать три основных ее элемента:

- потребности покупателя, т.е. то, что должна удовлетворить компания в результате своей деятельности;
- объект обслуживания — группа потребителей результатов деятельности компании;
- предполагаемые действия, необходимые технологии и знания — как компания планирует создавать потребительскую ценность и этим удовлетворять потребности клиентов.

Если все это обобщить, то бизнес компании определяется покупательскими потребностями, которые она удовлетворяет; целевыми группами потребителей, с которыми она работает; действиями, которые она предпринимает; технологиями и знаниями, которыми компания обладает.

На базе выбранной миссии компания формирует стратегическое видение своего развития. Обычно *стратегическое видение* определяется минимум на пять лет и включает в себя следующие элементы:

- изменения в том сегменте рынка, с которым связана деятельность компании, и их влияние на развитие компании;
- изменение потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять;
- изменение и появление новых потребительских сегментов, которые желательно освоить;
- новые географические или товарные рынки, на которые необходимо выйти;
- имидж компании через пять лет и ее будущее.

Процесс разработки стратегии компании основан на изучении всех возможных направлений развития деятельности и заключается в выборе общего направления, рынков для освоения, обслуживаемых клиентских сегментов, моделей бизнеса, методов конкуренции. Другими словами, стратегия — это выбор путей развития и методов ведения бизнеса, которые направлены на достижение целей компании.

Стратегия неразрывно связана с моделью бизнеса, т.е. экономической составляющей стратегического развития. Модель бизнеса на основании показателей прибыли, а также издержек, получаемых в результате реализации стратегии, показывает, насколько экономическая составляющая стратегии обеспечивает жизнеспособность компании.

Стратегия задает ориентиры во всех сферах деятельности компании, и определяет основу для координации работы всех подразделений компании.

Логическим завершением выбора направления стратегического развития компании является постановка целей, которых должна достигнуть компания в течение периода стратегического планирования.

## Постановка целей

Этап постановки целей переводит теоретические изыскания по стратегическому видению и направлению развития компании в область практического применения, которое осуществляется в процессе достижения поставленных целей в указанные сроки. Этап постановки целей компании характеризуется трансформацией миссии и стратегии компании в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей, а также контроль их осуществления позволяют отслеживать деятельность организации и степень достижения стратегических целей.

В постановке целей должны принимать участие все менеджеры компании. Для каждого подразделения организации необходимо установить конкретные, измеримые цели, достижение каждой из которых способствует достижению стратегических целей компании. Таким образом, общие цели компании конкретизируются для каждого подразделения компании, а ответственность за их достижение несут менеджеры всех уровней компании. Обычно в оценке достижения целей компании применяются два типа оценки деятельности — по финансовым результатам деятельности и по достижению стратегических целей компании. *Финансовые цели* — это финансовые результаты деятельности, выраженные в прибыли, свободном денежном потоке и т.д. *Стратегические цели* связаны с повышением конкурентоспособности компании и выражаются в увеличении доли рынка, лояльности клиентов, повышении эффективности бизнес-процессов.

У каждой компании должны быть установлены как стратегические, так и финансовые цели. Это связано с тем, что достижение удовлетворяющих финансовых показателей жизненно необходимо для развития компании, в то время как достижение стратегических целей важно для создания конкурентоспособности и определения желаемого положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. В табл. 1.1 приведено сопоставление финансовых и стратегических целей компании.

**Таблица 1.1. Финансовые и стратегические цели**

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Уменьшение цикла от разработки до вывода нового товара на рынок
Повышение рентабельности	Превосходство конкурентов по издержкам
Увеличение денежных поступлений	<b>Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки</b>
Ежегодный рост доходов на 20% за счет самофинансирования	
Обеспечить норму рентабельности активов на уровне 12–15%	
Ликвидировать подразделения, которые не приносят ожидаемого дохода или не соответствуют стратегии компании	

Выработку и описание стратегических и среднесрочных целей компании облегчит постановка вопросов, ответы на которые позволят описать желаемое состояние компании в средне- и долгосрочном периоде по разным показателям, которые компания выберет для себя. Эти показатели можно описать с помощью табл. 1.2.

**Таблица 1.2. Основные показатели работы компании**

Показатель	Цели		
	Краткосрочные (один год)	Среднесрочные (три года)	Долгосрочные (пять лет)
Прибыль			
Объем продаж			
Доля рынка			
Количество клиентов			
Прибыль на инвестированный капитал			
Ассортимент товаров			
Новые товары (доля в продажах)			
Средний заказ			
Стоимость обработки одного заказа			

Окончание табл. 1.2

Показатель	Цели		
	Краткосрочные (один год)	Среднесрочные (три года)	Долгосрочные (пять лет)
Затраты на маркетинг и рекламу			
Затраты на логистику			
Затраты на управление			

Считается, что залог хорошей стратегии состоит в достижении целей, которых не могут достичь другие, или умении хорошо делать то, что другие делают плохо или с большим трудом.

Пожалуй, самая сложная задача — найти свое место в бизнесе, то, что компания может делать лучше других, не оставляя возможности конкурентам повторять данную стратегию. А так как стратегия определяется из видения компаний своего будущего, то видение должно отражать желаемую долгосрочную перспективу компании на 5–10 лет.

При формулировании стратегии также необходимо помнить об одном из важнейших показателей успешности деятельности коммерческой организации, которым является ее прибыль, а также увеличение ее рыночной стоимости. А поэтому такие показатели, как прибыль и рыночная стоимость, должны найти отражение в стратегии развития компании.

После того, как будет описана стратегия, необходимо разработать стратегический план развития компании. На первом этапе установки целей (возможно, для формирования стимула компании) задачи могут ставиться небольшие, но предполагающие улучшение производительности. В дальнейшем должны ставиться амбициозные цели, что будет способствовать максимальной мобилизации внутреннего потенциала компании. В данном случае амбициозность целей компании можно сравнить с целями в спорте. Один спортсмен ставит своей целью достижение квалификации первого разряда, а второй — мастера спорта. Второй, исходя из амбициозности целей, достигает большего, так как его цели завышены и, соответственно, усилий на достижение будет приложено больше.

Постановка целей всегда должна в себе сочетать как долгосрочные, так и краткосрочные цели (табл. 1.3), а также предусматривать возможность количественного контроля их достижения.

Постановка целей не должна ограничиваться целями для уровня компании в целом. Цели компании обязательно должны быть каскадированы на все уровни организации. Цели должны быть поставлены для подразделений, товарных групп, бизнес-процессов. Это связано с тем, что достижение корпоративных целей возможно только в том случае, когда каждое подразделение внесет свой



вклад в достижение общекорпоративных целей и показателей. Для того, чтобы цели компании и цели подразделений были направлены в одном векторе, они должны быть согласованы между собой.

**Таблица 1.3. Цели и запланированные мероприятия с оценкой их достижения (план/факт)**

Существенные мероприятия компании на 200X год	Мероприятия на 200X год	Ожидаемое выполнение на 200X год	Фактическое выполнение за 200X год
Цель XXXX	Мероприятие XXXX мероприятие 1 мероприятие 2 мероприятие N	Достижение цели_ план XXXX	Достижение цели_ факт XXXX
Цель YYYYY	мероприятие YYYYY	Достижение цели_ план YYYYY	Достижение цели_ факт YYYYY
Цель NNNN	мероприятия NNNN	Достижение цели_ план NNNN	Достижение цели_ факт NNNN

## Методика стратегического планирования и управления

*Стратегия компании* — это способ реализации стратегического видения, выраженный в виде плана действий, направленных на достижение стратегических целей. Как уже было отмечено, стратегия необходима как компании в целом, так и каждому ее подразделению и функциональной единице.

*Операционная стратегия* определяет *что, кто и когда* должен делать.

*Стратегическое планирование* заключается в определении и четкой формулировке:

- миссии предприятия (целевой картины);
- целевых показателей (доли рынка, рентабельности, ROI);
- стратегий (путей достижения целей);
- предпосылок (предположений о поведении клиентов, конкурентов, поставщиков);
- мероприятий (требований).

На рис. 1.2 схема реализации стратегического управления в компании представлена в виде иерархичной структуры.

Разработка стратегии компании не является задачей исключительно ее топ-менеджеров. В средних и крупных компаниях в разработке стратегии участвуют также руководители функциональных подразделений и оперативный менеджмент — региональные менеджеры по сбыту, закупкам, логистике.



Рис. 1.2. Схема стратегического управления в компании

Для однопрофильных компаний разрабатываются стратегии трех уровней.

1. Корпоративная или бизнес-стратегия (ответственность высшего руководства).
2. Функциональные стратегии (ответственность функциональных руководителей):
  - финансовая стратегия;
  - маркетинговая стратегия;
  - кадровая стратегия и т.д.
3. Операционные стратегии (ответственность линейных менеджеров):
  - стратегии деятельности на определенном рынке сбыта.

*Бизнес-стратегия* — это план деятельности и управления подразделением для достижения его оптимальной производительности. Бизнес-стратегия состоит из планов мероприятий по опережению конкурентов за счет улучшения свойств товара, дизайна, повышения качества товаров и услуг, расширения ассортимента, географии рынков и т.д. Также бизнес-стратегия призвана обе-

спечить конкурентные преимущества за счет цены, за счет обслуживания определенной рыночной ниши или специфической категории покупателей. Бизнес-стратегия включает в себя также функциональные стратегии:

- стратегию продаж;
- стратегию маркетинга;
- стратегию управления поставками;
- финансовую стратегию;
- кадровую стратегию.

*Функциональная стратегия* — план управления функциональным направлением деятельности, таким как финансы, маркетинг, сбыт, снабжение и т.д. Функциональная стратегия разворачивает бизнес-стратегию более детально и подробно, в разрезе функциональной деятельности компании. Главная ответственность за формирование и развитие функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных единиц и структур. Руководители функциональных служб должны координировать между собой свои стратегии, чтобы избежать появления разрозненных и конфликтных стратегий.

*Операционная стратегия* определяет принципы управления звеньями организационной структуры (отделами) и решением оперативных задач, таких как закупки, транспортировка, реклама, управление запасами и т.д. Так, региональному менеджеру необходима стратегия продаж, адаптированная к данному региону и ориентированная на общую стратегию продаж компании.

Формулирование стратегии — это то, что необходимо сделать компании для постановки бизнес-целей и путей их достижения в развитии компании на ближайшие три–пять лет. Формулирование стратегии — непростая задача для топ-менеджмента предприятия. Многие считают формулирование правильной стратегии развития компании одним из ключевых моментов процветания организации. По материалам, подготовленным Робертом С. Капланом и Дэвидом П. Нортон, реализация стратегии осуществляется не всегда успешно. И это связано не с выбором неудачной стратегии, а с неумелой ее реализацией. В 1999 году в журнале “Форчун” отмечалось, что 70% неудач главных исполнительных директоров компаний было связано не с выбором плохой стратегии, а с неудачным ее внедрением. Нортон и Каплан приводят неутешительную статистику — только 10% организаций реализуют свою стратегию на практике. Барьерами на пути к ее реализации эти авторы видят следующие причины:

- всего лишь 5% работников понимают стратегию;
- всего лишь 25% менеджеров имеют стимулы, связанные со стратегией;
- в 85% организаций на обсуждение стратегии затрачивается менее часа в месяц;
- в 60% западных компаний отсутствует связь между бюджетами и стратегией.

Первый шаг для описания стратегии — определение исходной точки в результате проведения анализа деятельности и положения компании на рынке в настоящее время.

## **Практическая процедура формирования стратегического плана развития**

Для любой компании выработка стратегии — задача не тривиальная и в то же время вполне посильная. В процессе выработки стратегии очень важно не сделать очередную попытку усилить научные изыскания или продолжать полемику на данную тему, а ограничиться решением нескольких банальных задач, описанных ниже.

Для разработки первичной версии стратегии очень важно понять, что стратегия направлена на укрепление рыночной позиции компании и, в первую очередь, ее финансового состояния. А если это так, то вполне очевидна направленность разработки стратегии — укрепление финансового положения компании в долгосрочной перспективе. Соответственно, любая стратегическая инициатива компании должна базироваться на действиях, направленных на увеличение прибыли компании в долгосрочной перспективе. Поэтому даже те решения, которые могут уменьшить прибыль в краткосрочном периоде, должны привести к улучшению финансового положения компании в будущем. В качестве иллюстрации данного принципа можно привести пример такой цели, как увеличение рыночной доли компании. Достижение заданной цели приведет к уменьшению прибыли в краткосрочной перспективе за счет снижения цен, однако в дальнейшем этот шаг должен привести к улучшению финансовых результатов компании в долгосрочной перспективе.

Первым этапом практического построения стратегии является анализ сегментов рынка, которые занимает компания, с целью выявления наиболее привлекательных. В процессе анализа рыночных сегментов компания должна выявить те из них, которые являются растущими и перспективными, а также те, на которых происходит спад. Данный анализ позволит оценить перспективность и целесообразность нахождения компании в каждом из сегментов, а также разработать стратегические цели для каждого из них — увеличение доли рынка на растущих сегментах и, возможно, ее уменьшение в сегментах, где идет спад. Принятые решения по каждому виду сегментов должны быть направлены на улучшение финансового состояния компании в долгосрочной перспективе. Данные решения должны стать базой для разработки плана мероприятий по расширению границ привлекательного, с точки зрения финансовых результатов, сегмента рынка за счет перспективных сегментов.

Основной задачей компании при стратегическом планировании будет изменение соотношения рыночной доли в пользу компании на перспективных рынках и определение путей достижения этой цели.

Результатом анализа рыночной ситуации должен быть четкий ответ на вопрос о том, будет ли расти рынок в тех сегментах, где работает компания, или нет. Например, если прогнозируемый рост рынка составляет 5% в год, то предприятию нет смысла рассчитывать на большой рост сбыта своей продукции, если только оно не предложит рынку что-то инновационное или уникальное, либо получит какое-то другое конкурентное преимущество. В тех случаях, когда отдельная часть бизнеса компании осуществляется на медленно растущем рынке, а предприятие, работающее в данном направлении, не планирует предложить рынку какое-либо конкурентное преимущество, нет смысла делать попытку вложения серьезных инвестиций в данный бизнес, так как существует большая вероятность того, что инвестиция не окупится.

Выбор стратегии компании трудно осуществить, не проведя анализа сильных и слабых сторон своей компании по сравнению с конкурентами (SWOT-анализ). Анализ проводится в первую очередь с ближайшими конкурентами, занимающими ту же рыночную нишу.

В процессе анализа необходимо определиться с тем, какие компании-конкуренты добиваются успеха на рынке и за счет чего.

Таковыми рыночными преимуществами могут быть:

- лидерство в издержках;
- инновации;
- улучшенная логистика;
- широкая сеть дистрибуции (дилерства).

Другими словами, необходимо ответить на вопрос: чем успешные компании отличаются от вашей компании? Что они могут предложить, чего не можете предложить вы, и что, соответственно, может быть предложено вами, чего не предлагают конкуренты? Компания в данном случае должна принять для себя решение — каких результатов она хочет добиться, и определить шаги для достижения заданных целей.

В хорошем стратегическом плане должны быть даны ответы на следующие вопросы.

- Как мы оцениваем состояние внешней среды бизнеса?
- Хорошо ли мы знаем наших клиентов и рынки?
- Каким путем можно наиболее прибыльно развивать и наращивать бизнес и каковы могут быть препятствия на этом пути?
- Кто составляет нам конкуренцию?
- Может ли наше предприятие реализовать задуманную стратегию?
- Сбалансированы ли краткосрочные и долгосрочные задачи?
- Каковы наши промежуточные контрольные точки — показатели, важные для успешного воплощения стратегического плана?
- Какие критически важные вопросы необходимо решить предприятию?

В то же время, при проведении подобного анализа компании очень важно предварительно проанализировать всю отрасль и основных конкурентов — для выявления рыночных возможностей компании, которые могут быть положены в основу стратегического планирования.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать те допущения, которые были сделаны в начале ее разработки. Подобные допущения приходится использовать в тех случаях, когда при разработке стратегии не хватает каких-то данных для анализа. В таких случаях делается некоторое допущение (предположение), которое и принимается как основа для расчетов. Впоследствии принятые допущения могут уточняться — при поступлении реальных данных, необходимых для проведения анализа.

В процессе выработки стратегии компании необходимо дать ответы на целый ряд вопросов, что позволит сформировать общее представление о будущей стратегии.

1. Какими направлениями деятельности занимается компания (определение границ бизнеса или бизнес-сегментов компании)?
2. Какой из сегментов приносит наибольшую прибыль (имеет большую рентабельность — то, на чем компания зарабатывает деньги)?
3. Каковы конкурентные позиции компании в данных сегментах (насколько они хороши с точки зрения ее конкурентного преимущества):
  - относительная доля рынка компании в данном сегменте;
  - тенденции изменения относительной доли рынка;
  - ожидаемые годовые темпы роста данного сегмента рынка;
  - показатели прибыли на используемый капитал для каждого сегмента.
4. Каковы конкурентные преимущества, лежащие в основе успеха компании на данных сегментах рынка?
5. Насколько привлекательной является та отрасль, в которой работает компания?
6. Каково мнение покупателей о деятельности компании на данном сегменте рынка (покупательские критерии выбора поставщика в данном сегменте рынка)?
7. Какова деятельность конкурентов на данном сегменте рынка?
8. Как увеличить прибыльность компании на данном сегменте в краткосрочном периоде?
9. Как увеличить прибыль в данном сегменте в долгосрочном периоде деятельности компании?

Ответы на приведенные выше вопросы дадут представление о необходимой стратегии компании.

Учитывая то, что в рамках деятельности компании обычно существует большое количество сегментов деятельности (бизнес-сегментов), их необходимо выделить и классифицировать. При разработке стратегии это важно по двум причинам. Во-первых, для различных сегментов будут существовать различные способы рекламы и продвижения продукции, потребуются также затраты на обслуживание. Во-вторых, разные сегменты наверняка приносят компании различную прибыль. Поэтому при разработке стратегии компании необходимо будет учесть принцип Паретто: “80/20”, который, применительно к прибыльности сегмента, можно сформулировать так: “В каждом сегменте 20% клиентов и прилагаемых усилий (а возможно, и затрат) приносят 80% прибыли”. Соответственно, этот постулат необходимо будет учесть после проведения анализа сегментов, при разработке стратегии для определения стратегического плана действий в каждом из них. По результатам анализа сегментов и выявления наиболее прибыльных логично будет направить основные усилия на увеличение доли рынка именно в данной отрасли, возможно, предусмотрев сворачивание деятельности компании в менее прибыльных сегментах.

Для использования принципа Паретто в стратегическом планировании необходимо иметь следующую информацию о компании:

- в каких сегментах рынка компания работает в настоящее время;
- какова реальная прибыльность каждого из этих сегментов.

Сегментирование рынка в данном случае осуществляется путем разделения рынка на четкие группы покупателей, которым адресуются либо различные товары и услуги, либо различные маркетинговые усилия. Иначе говоря, под *сегментом рынка* понимается группа покупателей, характеризующихся однотипной реакцией на предлагаемый ассортимент товаров (или услуг) и определенный набор маркетинговых стимулов.

Так, для оптовых торговых предприятий сегментирование можно осуществлять по трем *основным группам*.

1. Организационно-демографические:

- территориальное размещение;
- размер предприятия;
- типы конечных покупателей товара;
- форма собственности предприятия.

2. По условиям сделки:

- объем закупок (мелкие, средние, крупные);
- способ доставки товара (доставка, самовывоз).

3. Условия платежа:

- отсрочка;

- предоплата;
- смешанная форма.

Однако если при сегментировании не удастся выявить четкого критерия распределения покупателей по сегментам, то переменные сегментирования можно комбинировать. При этом выбор параметров для сегментирования осуществляется исходя из связи между характеристиками отдельных групп покупателей, а также их запросами и требованиями к товарам и услугам компании. Группы покупателей относятся к определенному сегменту в том случае, если есть логическое обоснование того, что некоторая характеристика покупателей (или их сочетание) позволяет установить их потребности и запросы, а также их требования к товарам и услугам компании.

Из большого перечня признаков сегментирования выбирают один или несколько наиболее важных. Как правило, существует два метода сегментирования — по одному или по нескольким параметрам.

Приведем пример описания сегментов покупателей по одному параметру — скажем, объему закупок:

- сегмент 0 — от 1 до 999 долларов;
- сегмент 1 — от 1000 до 9999 долларов;
- сегмент 2 — от 10 000 до 50 000 долларов.

Сегменты, полученные в результате сегментирования клиентов, должны иметь следующие характеристики.

- Быть определенными (т.е. иметь четкий набор потребностей и предполагать сходную реакцию входящих в них клиентов на предлагаемый ассортимент товаров и услуг компании).
- Быть достаточно существенными по размеру, чтобы оправдывать маркетинговые затраты на “подгонку” маркетинговых стратегий под требования данного сегмента.
- Доступными для маркетинговой деятельности.
- Количественно измеряемыми.
- Существующими в течение длительного периода времени.

Обычно сегменты покупателей разграничивают по следующим признакам:

- различный товар (или услуга);
- различные типы покупателей, получающих один и тот же товар (услугу);
- различные местности, получающие один и тот же товар (в том случае, когда затраты на обслуживание различных регионов отличаются);
- различные варианты одного и того же товара, которые отличаются степенью добавленной стоимости, качеством или наличием дополнительных услуг.



До определения прибыльности рыночного сегмента необходимо разобраться с относительной долей рынка (RMS), которую занимает компания по отношению к доле рынка самого крупного конкурента. Значительное различие в доле рынка по сравнению с конкурентом может говорить о большей рентабельности конкурента в этом сегменте, а также о сложившихся предпочтениях входящих в него покупателей, что и должно послужить отправной точкой для проведения анализа рынка.

После определения относительной доли рынка компании необходимо рассчитать *рентабельность* каждого сегмента рынка. Иначе говоря, когда границы бизнес-сегментов компании определены, очень важное значение имеет выявление тех сегментов, которые приносят больше прибыли в абсолютном выражении, а также сегментов с максимальной рентабельностью. В общем случае эти сегменты могут не совпадать, т.е. часто рентабельность сегмента может быть высокой при относительно небольших объемах продаж.

Прибыль по сегментам необходимо рассчитывать с учетом всех расходов, которые можно отнести на данный сегмент. Распределение затрат по сегментам можно осуществить с помощью анализа расходов по видам деятельности. Такое распределение позволит определить полные затраты, относящиеся к каждому сегменту, что в конечном счете даст реальную картину прибыли по каждому сегменту, а значит и действительный уровень их рентабельности.

Следующий шаг, который предстоит сделать, чтобы получить лучшее представление о необходимой стратегии — определить ваши конкурентные позиции в каждом сегменте.

## **Определение конкурентных позиций компании в отдельных сегментах рынка**

Этап определения конкурентных позиций компании на занимаемых ею сегментах рынка важен для целей выработки стратегии компании, так как стратегия компании будет существенно отличаться в случае сильной и слабой конкурентной позиции. Для оценки конкурентной позиции в каждом из сегментов рынка в большинстве случаев могут быть использованы только четыре фактора:

- относительная доля рынка бизнеса компании в сегменте;
- тенденции изменения этой доли рынка;
- ожидаемый годовой темп роста сегмента;
- показатели прибыли компании на используемый капитал для данного сегмента.

Как было отмечено ранее, относительная доля рынка — это доля рынка компании по отношению к самому крупному конкуренту в данном сегменте. В табл. 1.4–1.6 приведен пример, иллюстрирующий размеры относительной доли рынка компании в отдельных сегментах по отношению к конкурентам.

**Таблица 1.4. Сегментация рынка**

Сегмент	Рентабельность продаж, в процентах	Объем продаж компании, в долларах США (млн)	Наименование крупнейшего конкурента	Объем продаж крупнейшего конкурента, в долларах США (млн)	Относительная доля рынка (ОДР)
Сегмент 1	8	150	АО "XXXX"	200	0,75х
Сегмент 2	11	70	ООО "YYYY"	30	2,33х
Сегмент 3	12	80	АО "XXXX"	27	3х
Сегмент 4	18	30	АО "XXXX"	20	1,5х
Сегмент 5	10	7	АО "XXXX"	35	0,2х
Сегмент 6	15	0,8	АО "XXXX"	0,88	0,9х
Сегмент 7	12	1,7	АО "XXXX"	1,3	1,3х
Итого	х	339	АО "XXXX"	х	х

**Таблица 1.5. Практическое значение показателей ОДР**

Значение ОДР	Название	Практическая ситуация
4,0х и более	Доминирование	Чрезвычайно сильная позиция
от 1,5х до 3,9х	Чистое лидерство	Очень сильная позиция
от 1,0х до 1,49х	Минимальное лидерство	Сильная позиция
от 0,7х до 0,99х	Сильный преследователь	Довольно сильная позиция
от 0,3х до 0,69х	Последователь	Средняя позиция
менее 0,3х	Незначительный участник	Слабая позиция

**Таблица 1.6. Конкурентные позиции по сегментам компании**

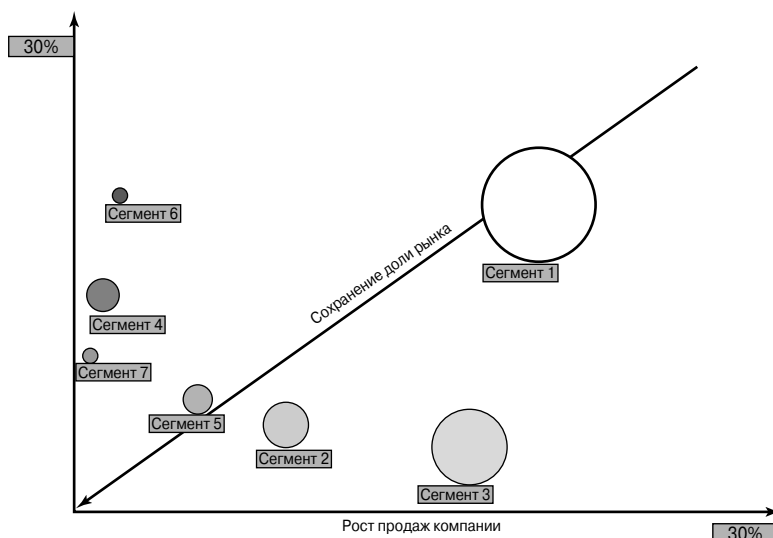
№ п.п.	Категория сегмента	Сегменты	Суммарная часть от объема продаж, в процентах
1	Доминирование	Нет	0
2	Чистое лидерство	Сегмент 3 Сегмент 2 Сегмент 4	53
3	Минимальное лидерство	Сегмент 7	0,5
4	Сильный преследователь	Сегмент 1 Сегмент 6	44,4
5	Последователь	Нет	
6	Незначительный участник	Сегмент 5	2

Для дальнейшего анализа необходимо изучить динамику изменения относительной доли рынка (ОДР) к прошлому периоду за три года (табл. 1.7). Из приведенных в таблице данных следует, что динамика изменения доли рынка положительная.

**Таблица 1.7. Динамика изменений ОДР**

Увеличение доли рынка	Сохранение доли рынка	Уменьшение доли рынка
Сегмент 1		
Сегмент 2		
Сегмент 3		
		Сегмент 4
	Сегмент 5	
	Сегмент 6	
88,8%	2,3%	8,9%

Далее для продолжения анализа рынка с целью выбора стратегии необходимо построить график “Матрица РОСТ/РОСТ”. Данный график называется так потому, что на нем сравниваются тенденции роста на всем рынке с динамикой роста бизнеса определенной компании в отдельных сегментах рынка. На рис. 1.3 приведен подобный график, на котором сравниваются тенденции роста рынка с динамикой роста бизнеса компании из предыдущего примера.



*Рис. 1.3. График “Матрица РОСТ/РОСТ”*

Анализ приведенного графика показывает, что в рассматриваемом примере самым быстрорастущим является рынок сегмента 6 — около 20% в год, и сегмента 4 — 15% в год. В то же время темпы роста компании на данных рынках составили не более 4%, т.е. компания *терять* свою долю рынка на быстрорастущих и прибыльных рынках, а также возможность роста на самых рентабельных и быстрорастущих сегментах рынков.

После анализа графика “Матрица РОСТ/РОСТ” необходимо построить график “РОСТ/ДОЛЯ РЫНКА”. Для нашего примера мы такой график строить не будем, а только опишем суть его построения. На этом графике сопоставляется относительная доля рынка компании, откладываемая по оси ординат, с темпами роста рынка, которые откладываются по оси абсцисс. На график наносятся данные по отдельным сегментам рынка, после чего выясняется соответствие темпов роста рынка с ростом относительной доли компании на рынке.

При анализе графика необходимо обратить особое внимание на те сегменты рынка, которые имеют наиболее высокие темпы роста. Именно эти сегменты рынка считаются наиболее привлекательными и ценными. Компания должна инвестировать средства именно в те сегменты, где темпы роста рынка самые высокие, поскольку они являются самыми перспективными и прибыльными. Сопоставив темпы роста всего рынка и изменения относительной доли рынка компании, необходимо по отдельным сегментам оценить соотношение рентабельности продаж и относительных долей рынка.

Далее предстоит оценить конкурентные позиции компании: за счет чего достигаются те результаты, которые она имеет в своих сегментах рынка. Иначе говоря, если компания увеличивает свою долю рынка в сегменте, это значит, что она предлагает своим клиентам именно то, что нужно. Однако здесь очень важно понять, почему клиенты покупают у компании, а не у конкурентов, и что компания делает лучше, чем ее конкуренты. Кроме того, необходимо оценить уникальность навыков компании и установить, могут ли конкуренты их перенять. Ответ на этот вопрос может быть разным — высокое качество продукции, популярность бренда, ценовой фактор и т.д. Знание этих факторов очень важно для дальнейшего определения стратегии.

### **Определение привлекательности отрасли**

Для определения стратегии также очень важно *определение степени привлекательности отрасли*, в которой работает компания. Понимание, как растет рынок данной отрасли, несет существенную информацию для выбора стратегии компании. Хорошая оценка отрасли — это высокая доходность капитала в отрасли. Если показатель ROCE по отрасли растет, то это хороший показатель. Падение данного показателя демонстрирует отрицательнуюстораживающую динамику, которая в корне может изменить вашу стратегию на данном рынке, хотя у нас в стране добыть подобную статистику может быть весьма проблематично, особенно учитывая наличие и размеры теневого сектора.

## Определение и анализ покупателей и их предпочтений

Следующий шаг обобщения информации, необходимой для выбора стратегии, — изучить мнение покупателей о вашей компании. Данную информацию можно получить с помощью опроса покупателей о компаниях-конкурентах и вашей компании в пределах отдельных сегментов рынка.

### Анализ и изучение конкурентов

В современной теории управления существует несколько взглядов на то, насколько важен анализ конкурентов. В соответствии с одним из них, знание конкурентов и того, как одержать победу над ними в конкурентной борьбе, является основой конкурентного преимущества и основой выбора стратегии. Наоборот, другой подход предполагает изучение наиболее эффективных способов обслуживания клиентов компании и вопросов снижения неизбежных затрат.

Все это можно обобщить следующим образом. Основное, с чего необходимо начать разработку стратегии для каждой бизнес-единицы, — это определение наиболее эффективной деятельности фирмы с учетом максимальной прибыли и мнений покупателей. Однако есть и некоторые вопросы относительно конкурентов, на которые обязательно нужно найти ответит. Речь идет об основных конкурентах в тех сегментах рынка, на которых работает компания. В результате анализа таких конкурентов необходимо получить следующую информацию.

- Является ли компания X (ближайший конкурент) более эффективной и обладает ли она более низкими издержками в тех сегментах рынка, в которых она конкурирует с вашей компанией? (Речь идет прежде всего о тех сегментах, где ваша доля рынка невысока). Если да, то за счет чего, и в какой степени?
- Как отреагировала бы компания-конкурент, если бы ваша компания снизила цены и начала отвоевывать у нее рынок?
- Какова бы была реакция конкурента, если бы ваша компания увеличила цены и попыталась поднять общий уровень цен? (Речь идет прежде всего о тех сегментах, где ваша доля рынка высока, но рентабельность продаж относительно низкая).

Фактически, вам необходимо знать реакцию конкурентов на изменение цен в отдельных сегментах рынка компании, а также уровень издержек и прибыльности сегментов у конкурентов.

Важную информацию о возможности выбора той или иной стратегии дает реакция конкурентов на изменение в ценовой политике вашей компании на отдельных сегментах рынка.

Результатом проведенного анализа рынка, конкурентов и покупателей должна стать вновь выработанная стратегия компании, которая будет направлена на увеличение прибыли компании, ее доли рынка в отобранных сегментах, а также уменьшение доли рынка на сегментах, более не представляющих для нее интереса. Выбранная стратегия должна определять действия, направленные на долгосрочную перспективу роста прибыли и доли рынка компании.

Кратко сформулируем те выводы, которые должны быть получены в результате анализа отрасли, конкурентов, покупателей и т.д. с целью формирования стратегии компании.

1. Определение (количественно) всех сегментов рынка, на которых ведет деятельность компания. Объединение сегментов для работы по единой стратегии и выделение тех сегментов, для которых будет разработана собственная стратегия. Иначе говоря, если компания работает в десяти сегментах рынка, у нее должно быть десять различных рыночных стратегий для каждого из этих сегментов.
2. Определение самых прибыльных (для компании) сегментов и планирование прибыли, которую компания получает по каждому из сегментов. Также необходимо учитывать рыночное положение компании на самых прибыльных сегментах относительно самого крупного конкурента, определить темпы роста всего рынка для данного сегмента и оценить привлекательность бизнеса на данном сегменте.
3. Определение наиболее важных критериев с точки зрения покупателей для тех сегментов рынка, которые являются привлекательными для компании (например, это может быть цена, уровень сервиса и т.д.).
4. Определение самого прибыльного сегмента рынка с учетом перспектив его роста и конкретных объемов продаж и прибыли, приносимой данным сегментом, а также динамики продаж компании относительно динамики темпов роста данного сегмента рынка.
5. Классификация сегментов рынка, в которых работает компания — есть ли среди них такие сегменты, которые являются наиболее быстрорастущими (“звезды”). Это как раз те сегменты, где доля рынка компании должна наращиваться, поскольку они являются наиболее привлекательными среди прочих сегментов.

В табл. 1.8 приведены различные оценки рыночной ситуации для бизнес-сегментов и предлагаются возможные действия компании, направленные на увеличение ее прибыли.

**Таблица 1.8. Действия по увеличению прибыли**

Оценка ситуации	Способы увеличения прибыли
1. Бизнес приносит убыток	Сокращение издержек
2. У конкурентов более высокие показатели продаж	
3. Затраты на единицу продукции растут на протяжении длительного времени	
4. Прибыльность сегмента низка	Повышение цены
5. Доля рынка компании увеличивается	
6. У компании более низкие цены, чем у конкурентов	

Оценка ситуации	Способы увеличения прибыли
7. У конкурентов более низкие цены	Снижение цены
8. Компания теряет долю рынка из-за высокой цены	
9. Покупатели считают, что цена — наиболее важный критерий	
10. Показатели прибыльности сегментов рынка сильно отличаются	Изменения в структуре бизнеса
11. Показатели доли рынка различных сегментов существенно отличаются друг от друга	
12. Покупательские оценки деятельности компании в различных сегментах очень различаются	
13. Компания обладает способностью более быстрого роста по сравнению с развитием рынка в сегменте	Расширение деятельности в существующем сегменте
14. Смежные сегменты бизнеса также прибыльны, как и те, в которых работает компания	Расширение деятельности в смежных сегментах

Учитывая рекомендации из табл. 1.8, в общем случае можно составить стратегию для каждого из сегментов рынка, которая будет направлена на повышение прибыльности компании в целом. Пример, приведенный в табл. 1.9, показывает, что в одних случаях оптимальная стратегия будет заключаться в снижении издержек, в других — в снижении цены, в третьих — в изменении структуры бизнеса, и т.д.

Таблица 1.9. Пример выбора стратегии для отдельных сегментов рынка

Сегмент, №	Оценка ситуации в сегменте	План мероприятий
1	Рост продаж в сегменте превышает показатели роста рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Расширение деятельности в сегменте</li> <li>◆ Увеличение ассортимента</li> <li>◆ Увеличение целевой рекламы в данном сегменте</li> <li>◆ Улучшение сервиса, предоставляемого компанией</li> </ul>
2	У конкурентов более высокие показатели продаж в сегменте	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Сокращение издержек</li> <li>◆ Оптимизация бизнес-процессов компании</li> <li>◆ Уменьшение издержек по всем бизнес-процессам компании</li> <li>◆ Увеличение объемов продаж на одного клиента</li> <li>◆ Отказ от индивидуальной работы с клиентами</li> <li>◆ Снижение цен на продукцию и увеличение рыночной доли компании</li> </ul>

Далее для выбранных стратегий необходимо будет определить пути достижения поставленных целей и наметить этапы их реализации — конкретные мероприятия для воплощения выбранных стратегий в жизнь.

## Формирование плана мероприятий для достижения стратегических целей компании

После составления стратегического плана развития возникает вопрос о необходимости взаимоувязки краткосрочных целей компании со сформированными планами стратегического развития. Фактически достижение краткосрочных целей является преодолением контрольных вех на пути достижения долгосрочных стратегических целей. Соответственно, между этими целями должна быть четкая связь — они должны быть взаимоувязаны между собой. Достижение каждой краткосрочной цели должно приближать компанию к достижению ее долгосрочных целей. Поэтому, если стратегическую цель обозначить как конечный пункт назначения при следовании выбранной стратегии, то достижение краткосрочных целей будет демонстрировать правильность следования выбранному пути. Понимание необходимости взаимоувязки долгосрочных и краткосрочных целей можно продемонстрировать на следующем примере.

Допустим, ваш шеф поставил перед вами задачу проехать из Москвы в Саратов. Он четко задал параметры этой поездки и обозначил бюджет. Расстояние между конечными пунктами составляет 800 км, времени на совершение поездки отведено 10 часов, при этом скорость движения устанавливается не более 90 км\ч. Бюджет на приобретение топлива составляет 1300 руб. Однако, поставив общую задачу и определив условия ее решения, шеф не предоставил вам *маршрут* движения, а карты дорог у вас нет, как и возможности ее немедленно приобрести. Согласитесь, абсурдная ситуация.

Однако такая ситуация наблюдается в деятельности всех тех предприятий, где есть стратегия развития и набор целей, но нет расписанного плана действий для достижения поставленных целей. В планах могут быть установлены финансовые цели (доходы, расходы, прибыль, которую планируется получить), описана потребность в ресурсах для достижения этих целей, и даже указан показатель отдачи на инвестированный капитал. Нет только одного — нет карты действий (движения) для достижения поставленных целей, поэтому компании поставленных целей достичь не удастся — она оказывается оторванной от реальности. Когда нет карты — все остальное теряет всякий смысл, так как потребность в ресурсах и конечный финансовый результат — это лишь ожидаемый результат *практических* действий и оценка количества ресурсов, которые должны быть задействованы для его достижения.

В данном случае для достижения поставленных целей следует использовать опыт компаний, обладающих культурой результативного управления, где стратегия развития увязана с планом действий и ресурсами предприятия, с учетом всех ограничивающих факторов. Бизнес — это процесс стратегического планирования, призванный определить, к чему стремится организация. А хороший план, как уже отмечалось ранее, — это, прежде всего, ответ на вопрос “как действовать”.



План развития компании на текущий год включает в себя те программы, которые она должна выполнить в этом году, чтобы достичь таких установленных показателей, как объем продаж, доходы, прибыль. В своей совокупности эти программы включают:

- план бытовых мероприятий;
- план маркетинговых мероприятий;
- инвестиционный план по освоению новой продукции;
- план повышения эффективности труда и бизнес-процессов.

Все эти задачи нацелены на повышение эффективности деятельности компании.

План развития компании реализуется через планы и задачи, поставленные перед конкретными людьми в текущем году. Необходимо, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою ответственность за реализацию общего плана компании. К сожалению, во многих компаниях в процессе бюджетного планирования допускается несколько типичных ошибок — все строится вокруг результатов, которых хотят добиться высшие руководители, но не описывается программа действий, выполнение которой приведет к достижению запланированного результата. Кроме того, планы стратегического развития строятся исходя из *заранее* составленного бюджета, что является нарушением естественного хода дел. Бюджет должен стать *следствием*, финансовым выражением плана развития и составляющих его планов всех подразделений, но не наоборот.

Часто бюджеты не имеют ничего общего с реальным управлением, так как планы на предстоящий бюджетный год являются следствием простого перемножения достигнутого результата за прошлый период на какой-то коэффициент роста. Зачастую данный коэффициент специально занижается — для того, чтобы обезопасить себя, — и, соответственно, не отражает реального положения дел. Планы получаются заниженными по сравнению с тем, что может быть реально достигнуто. Утверждая подобные планы, топ-менеджмент заявляет: “Это наши цели и задачи, и организация должна их выполнить”, хотя никто точно не знает, как и почему надо достичь именно этих показателей. Тем не менее, они становятся руководством к действию на ближайший финансовый год, а сотрудники организации мотивируются на достижение таких вот “труднодостижимых” показателей.

К сожалению, в большинстве компаний составление бюджетов полностью осуществляется в финансовой службе. Руководители ставят цели по самому простому принципу: “пятилетку за три года” или “прирост по 20% в год на протяжении пяти лет”, т.е. на весь период долгосрочного планирования. На вопрос к руководителям: “Почему 20%, а не 40% или 10%?” ответ, как правило, один: “Мы чувствуем этот рынок”. На еще более важный и сложный вопрос: “Как вы этого будете достигать?” обычно следует не менее четкий ответ: “Мы работаем

над этим”. В результате каждое подразделение в своих планах отталкивается от показателей, достигнутых в прошлом году, без всякой привязки к целям и результатам деятельности всей организации.

Сам финансовый расчет долгосрочных бюджетов компании, составленных в результате расчетов долгосрочных планов развития, трудно будет осуществить, не имея описания финансовой модели деятельности предприятия. Одной из важных составляющих формирования стратегии компании является описание финансовой модели деятельности компании. Задача формирования финансовой модели деятельности компании состоит в оценке реализуемости стратегии компании с точки зрения ее финансовых возможностей. Финансовая модель деятельности компании позволит не только оценить реализуемость стратегической цели с точки зрения финансовых возможностей, но и поможет оценить ожидаемый результат ее воплощения средствами прогнозирования финансовых показателей компании — баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств.

Расчеты результатов воплощения стратегии можно произвести даже на базе упрощенной финансовой модели деятельности предприятия. Используемая в прогнозах обобщенная финансовая модель должна показать финансовые результаты деятельности в средне- или долгосрочном периоде, структуру активов и пассивов баланса. Необходимость финансовой оценки реализации стратегии важна, в первую очередь, с точки зрения оценки ликвидности компании, необходимости и возможности привлечения средств и, в конечном итоге, возможностей компании относительно ограничений, которые могут накладывать используемое оборудование и складские помещения, показатели быстродействия программного продукта и т.д.

Построение финансовой модели предприятия осуществляется путем проведения анализа основных показателей деятельности компании. Затем полученные показатели проецируются с учетом их изменения по факту воплощения стратегических целей в средне- или долгосрочном периоде. В результате при построении финансовой модели предприятия неизбежны определенные допущения, связанные с ожидаемой погрешностью оценок для большого периода прогнозирования. Однако с помощью описания финансовой модели компании можно оценить *реализуемость* стратегии в финансовом плане. Другими словами, можно с большой степенью вероятности оценить, позволяют ли компании имеющиеся ресурсы и достигнутые показатели, в том числе ликвидности, развиваться таким образом, как это намечено в стратегии.

### **Определение промежуточных контрольных показателей**

Для того чтобы приблизить стратегический план к существующей реальности и оценить правильность пути, выбранного для достижения стратегических целей, необходимо выработать промежуточные контрольные показатели — *индикаторы*. Данные индикаторы в процессе реализации плана будут демонстри-

ровать достижимость стратегических показателей. Если в процессе выполнения плана предприятие постоянно не дотягивает до промежуточных контрольных индикаторов, возникает вопрос: правильно ли выбрана стратегия и каковы причины отставания от контрольных показателей? Хорошо разработанный стратегический план должен легко адаптироваться к переменам, а регулярный промежуточный анализ деятельности поможет понять, что происходит и куда необходимо двигаться.

Поскольку стратегическое планирование ведется в режиме реального времени, с учетом изменений, происходящих в конкурентной среде, необходимо определять не только долгосрочные цели, но также ставить кратко- и среднесрочные задачи. Разбивая стратегическую цель на отдельные более мелкие задачи, мы приближаем ее к реальности. Определив, каким образом можно добиться установленных кратко- и среднесрочных результатов, мы получим хороший фундамент для достижения стратегических целей. Иначе говоря, сбалансированность кратко- и долгосрочных перспектив является одним из самых важных элементов стратегического планирования.

### **Формирование системы стратегического управления на базе сбалансированных показателей деятельности организации**

В современном бизнесе успешное развитие предполагает не только наличие видения общей линии и стратегии развития компании, но и обязательную ориентацию на сбалансированность этого развития по основным направлениям деятельности. Речь идет о согласованности стратегии развития по четырем основным направлениям деятельности компании — финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Соответственно, критерии оценки деятельности компании должны быть связаны с теми факторами долгосрочного развития компании, которые выражены в стратегии компании.

В каждой из четырех стратегических перспектив компании для оценки правильности маршрута движения необходимы определенные контрольные точки — их достижение будет говорить о том, что движение происходит в нужном направлении. Контрольными точками развития бизнеса компании являются также те ключевые индикаторы, которые были выбраны для промежуточной оценки пути следования.

Модель *системы сбалансированных показателей* — это формат описания деятельности организации с помощью определенного набора показателей для каждой стратегической перспективы. Точно так же, как в медицине повышенное содержание сахара в крови пациента свидетельствует об отклонении от нормы и его возможном заболевании, так и отклонение от заданных показателей деятельности фирмы должно привлекать внимание со стороны управления как свидетельство отклонения от запланированного пути достижения целей организации. При этом следует контролировать реализацию интересов всех вовлеченных в бизнес сторон, чей “голос” может повлиять на успех деятельности ком-

пании. Естественно, ключевыми “голосами” являются акционеры, клиенты, сотрудники компании, поставщики.

Однако важно понимать и то, что лучше не иметь вообще никакой системы сбора данных по любым ключевым показателям, чем учитывать слишком много показателей. Традиционные проблемы менеджмента заключаются именно в желании отследить *все* показатели, кажущиеся относительно полезными. Это рассеивает внимание, которое должно быть сфокусировано на главном, и соответственно, не позволяет верно расставить приоритеты контроля.

В настоящее время наибольшее распространение получила система стратегических целей компании, построенная на основе использования системы сбалансированных показателей и формируемая на базе проекции стратегий компании в четырех основных направлениях:

- финансы/экономика;
- клиенты/рынки;
- бизнес-процессы;
- сотрудники/инфраструктура.

Такой подход вызван логической целесообразностью — “квалифицированные и мотивированные” сотрудники, используя инфраструктуру (оборудование, программное обеспечение и т.д.), будут обеспечивать компании необходимое качество и скорость выполнения бизнес-процессов. Оптимальные бизнес-процессы необходимы для гарантированного удовлетворения потребностей клиентов и достижения рыночного преимущества. Удовлетворенные клиенты будут обеспечивать достижение желаемых финансовых целей организации.

Основным принципом системы сбалансированных показателей является принцип *измеримости*. Степень достижения каждой из поставленных целей измеряется набором показателей — индикаторов. Поэтому управление с помощью системы сбалансированных показателей осуществляется путем определения целей, степень достижимости которых выражена в виде набора индикаторов. Для каждого индикатора задается диапазон допустимых значений. Контроль нахождения индикатора в установленных границах определяет правильность (или ошибочность) пути, выбранного для достижения поставленных целей.

Финансовые цели компании необязательно должны ограничиваться прибылью или свободным денежным потоком компании. Но все-таки, какие именно параметры бизнеса необходимо отслеживать, чтобы измерять эффективность деятельности компании?

Основные требования при оценке и измерении эффективности деятельности компании заключаются в следующем:

- внимание должно быть сконцентрировано на измерении нескольких ключевых показателей;

- критерии оценки должны быть связаны с факторами долгосрочного успеха (стратегией компании);
- критерии оценки должны базироваться на данных прошлых периодов, а также настоящего и будущего;
- в основу выработки критериев для оценки эффективности должны быть положены интересы акционеров, клиентов, а также других заинтересованных сторон;
- критерии оценки должны быть разработаны на основе выбранной стратегии и распространяться на все уровни организации (каскадирование), образуя вложенную структуру.

Именно такой системой, которая будет эффективно оценивать результаты деятельности компании и служить реализации ее стратегии, и является система сбалансированных показателей.

По мнению Питера Друкера, одного из величайших теоретиков по вопросам управления, лишь немногие факторы имеют такое большое значение для деятельности организации, как оценка, а оценка — это сегодня одна из самых слабых областей управления. Так, в результате проведения опроса выяснилось, что 60% высших топ-менеджеров в США недовольны своими системами оценки результатов деятельности.

С момента своего возникновения наиболее используемым методом оценки деятельности коммерческих организаций была финансовая оценка. В этом нет ничего удивительного, поскольку финансовые результаты воспринимались как критерий успеха. С течением времени основные финансовые показатели деятельности изменялись, и сегодня на первое место вышла концепция *экономической добавленной стоимости* (EVA). Согласно этой концепции, деятельность фирмы создает стоимость для своих акционеров только тогда, когда ее прибыль превышает стоимость капитала. Воспользовавшись EVA в качестве критерия, можно заметить, что несмотря на прибыльность деятельности, компания, тем не менее, может уменьшать стоимость акций, если стоимость капитала достаточно высока.

Исходя из сказанного можно сделать вывод, что финансовые показатели важны, но, опираясь только на них, невозможно определить будущие пути развития организации. Сегодня стоимость компании определяют не только материальные активы, отраженные в балансе, но и нематериальная составляющая, такая как отношения с клиентами и поставщиками, идейная сплоченность сотрудников, новаторство и т.д. Естественно, оценка только финансового результата (финансовые показатели) не позволяет в полной мере отразить способность компании создавать добавленную стоимость.

Исходя из приведенных выше рассуждений была разработана система сбалансированных показателей, охватывающих как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности организации, характерной особенностью которой стала именно сбалансированность данных показателей.

Как было отмечено ранее, кроме оценки результатов деятельности следует знать направление — куда двигаться, — т.е. выработать стратегию развития. В этом случае необходима такая оценка, которая сбалансировала бы историческую точность, свойственную финансовым данным, с факторами будущих результатов деятельности, тем самым помогая компании реализовывать ее стратегию. Оценка эффективности выбранной стратегии также осуществляется в рамках системы сбалансированных показателей и является связывающим звеном между стратегией и действительными результатами деятельности.

Система сбалансированных показателей является результатом исследований и разработок, выполненных Р. Капланом и Д. Нортоном. В 1990 году они провели исследование деятельности десятков компаний с целью поиска новых методов оценки результатов их деятельности, что было вызвано, прежде всего, утратой актуальности финансовых показателей как инструмента оценки деятельности организаций. В настоящее время система сбалансированных показателей широко и эффективно используется; так, в обзоре “Harvard Business Review” она была признана одной из 75 самых влиятельных идей XX века. Поэтому применительно к оценке деятельности компании мы далее будем использовать именно этот инструмент.

Описание любого инструмента, в том числе и системы определений, лучше начать с формулировки, объясняющей суть дела. Итак *система сбалансированных показателей (ССП)* — это тщательно подобранный набор показателей деятельности компании, разработанный на основе ее стратегии.

Этот инструмент управления можно рассматривать в трех аспектах:

- оценочная система;
- система стратегического управления;
- инструмент распространения информации.

Как было отмечено ранее, финансовые показатели ограничены в применении, прежде всего, в силу своего “запаздывающего” характера, так как являются отображением *прошлой* деятельности предприятия. По этой причине сбалансированная система показателей дополняет их индикаторами будущих результатов экономической деятельности предприятия, имеющими “опережающий” характер. Здесь очень важно найти ответ на следующий вопрос: “Как определить, какие показатели деятельности необходимы?” СПП дает на него следующий ответ: на основе стратегии компании. В своей совокупности сбалансированные показатели деятельности компании переводят ее стратегию в действие — СПП поясняет стратегию организации посредством выбранных целей и показателей.

Как показано на рис. 1.4, система сбалансированных показателей дополняет финансовые показатели тремя другими группами: показатели работы с клиентами, внутренних процессов, обучения и развития.

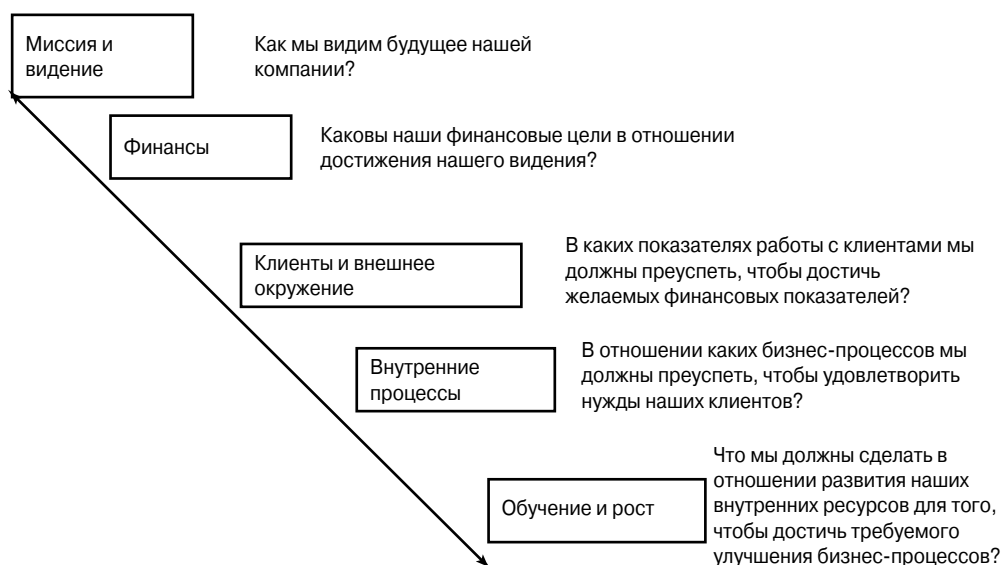


Рис. 1.4. Составляющие элементы системы сбалансированных показателей

ССП, в ее классическом варианте, описывает сбалансированность управления компаний и возможность достижения ее финансовых целей на основе четырех взаимосвязанных направлений:

- финансы;
- клиенты и поставщики;
- внутренние процессы (бизнес-процессы);
- обучение персонала и его роль в развитии компании.

Перспективы развития по всем этим направлениям должны быть увязаны со стратегией компании, ее миссией и видением.

Важное свойство ССП заключается также в том, что ее внедрение носит каскадный характер. Сначала система сбалансированных показателей должна быть определена на уровне компании. После этого она должна быть каскадно распространена по организации, ее подразделениям, рабочим группам и даже отдельным работникам. Для каждого подразделения должны быть определены нормативы деятельности и поставлены цели.

В этой связи важно отметить два обстоятельства. Во-первых, применение системы сбалансированных показателей это не процесс разработки стратегии, а ее *реализация* на базе четко сформулированной стратегии компании. Во-вторых, данную систему необходимо рассматривать не как систему показателей, а как всеохватывающую систему *управления*.

Процесс создания стратегии при формировании системы сбалансированных показателей обычно реализуется “сверху вниз” и осуществляется в несколько этапов.



- На первом этапе определяются финансовые цели или ориентиры, которые должны отображать интересы акционеров. Эти финансовые цели определяются высшим руководством на основе видения ими будущего компании.
- На втором этапе намечается ряд мер, направленных на идентификацию потребителей и разработку целей по улучшению качества продукции компании или предоставляемых ею услуг.
- После обозначения желаемых целей осуществляется поиск средств, необходимых для их достижения. При этом важно наметить мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов, направленные на достижение обозначенных финансовых результатов:
  - повышение качества обслуживания;
  - повышение производительности труда;
  - снижение издержек по бизнес-процессам и т.д.

Первоначальной целью разработки системы сбалансированных показателей была идея сбалансировать исторические финансовые данные с факторами планируемой будущей стоимости компании. Однако по мере использования данного инструмента в управлении деятельностью компании он превратился в инструмент, увязывающий краткосрочные действия и инициативы компании в соответствии с ее стратегией.

#### **Клиентская составляющая ССП**

Кто важнее для компании: клиенты или ее инвесторы? Дискуссии на эту тему безрезультатны в силу того, что нельзя думать об одной заинтересованной стороне, забывая о других сторонах. Компании должны удовлетворять нужды и потребности обеих групп, хотя традиционно компании ориентированы, в первую очередь, на инвесторов. Но в ССП мы управляем деятельностью компании по принципу сбалансированности всех показателей ее деятельности, поэтому необходимо рассмотреть эту деятельность и со стороны клиентской составляющей.

При построении карты сбалансированных показателей основной акцент делается на установлении критериев, важных с точки зрения клиентов, но в разрезе тех целевых групп, сегментов рынка и стратегических целей компании, которые позволят удовлетворить критерии инвесторов, т.е. с точки зрения прибыльности операций с клиентами.

Принципы взаимоотношений большинства клиентов с партнерами можно выразить следующими словами: “легко, быстро, хорошо и дешево”, иначе они предпочтут иметь дело с другими компаниями. И все же на практике невозможно сбалансировать все эти показатели одновременно. Можно, например, действовать по принципу: “хорошо, легко”, но обойдется это недешево. Или наладить производство “быстро, дешево”, но в результате получится не легко или не так хорошо, как хотелось бы. Поэтому клиентам необходимо помочь стать на “правильную тропу”, чтобы они смогли уяснить, чего же они хотят больше всего, удо-



влетворяя свои потребности или осуществляя собственный бизнес. Когда наступит “прозрение”, они смогут понять, что может быть хорошо, легко, быстро, но не дешево, или дешево, но с другим уровнем обслуживания и качеством.

Отношения организации и клиента можно представить в виде двух чаш весов, которые необходимо уравновесить.

#### **Интересы клиентов**

Удовлетворенность желаний и потребностей заинтересованной стороны: “Быстро, хорошо, дешево и легко”

#### **Интересы компании**

Вклад заинтересованной стороны в виде удовлетворения желаний и потребностей компании: “Прибыль, рост, обмен мнениями, доверие”

Оценка степени удовлетворенности клиента, а также определение потребительской стоимости товара клиентом — это одна из самых сложных и уязвимых областей в управлении эффективностью любой компании. Многие отечественные компании либо вообще не уделяют внимания изучению степени удовлетворенности клиентов, либо начали это делать совсем недавно. Обычно компании довольствуются показателем объема продаж либо оперируют косвенными данными или собственным мнением в отношении удовлетворенности своих клиентов.

Залог успешного и качественного измерения степени удовлетворенности клиентов состоит в тщательной обработке информации о предпочтениях клиентов и их фактическом покупательском поведении. Однако многим компаниям не удастся установить причинно-следственную взаимосвязь между степенью удовлетворенности клиента, его повторным обращением, и их рыночной долей.

Кроме степени удовлетворенности клиента важно произвести оценку фактической стоимости товара или услуги для клиента, так как его субъективная оценка стоимости товара или услуги всегда отражает степень удовлетворенности и оценку справедливости взимаемой цены. Клиент может быть удовлетворен стоимостью обеда в 50 долларов в ресторане с отличным обслуживанием, и в то же время разочарован обедом за 5 долларов в придорожном кафе без всякого сервиса.

Большая часть показателей клиентской составляющей являются нефинансовыми показателями, но они должны присутствовать в управленческой отчетности. К таким основным показателям относятся:

- доля рынка, занимаемая компанией;
- рост продаж за счет существующей клиентской базы;
- рост продаж за счет новых клиентов;
- скорость обслуживания одного клиента;
- число клиентов компании, перешедших к конкурентам;
- число клиентов, перешедших от конкурентов;
- число возвратов товара;
- доля брака.

Выбор показателей для клиентской составляющей требует ответа компанией на следующие вопросы: “Кто является нашими целевыми клиентами?” и “В чем состоит потребительская ценность нашего предложения с точки зрения клиентов?”. Приведем возможные варианты ответов на последний вопрос:

- операционное совершенство;
- лидерство по продукту;
- тесная связь с клиентами.

Независимо от выбранной ниши, составляющие ССП непременно должны включать показатели степени удовлетворенности клиентов, их лояльности, доли рынка компании, скорости приобретения новых клиентов. Источником дохода, задача повышения которого ставится в финансовой составляющей критериев ССП, являются те сегменты рынка, в которых компания собирается работать. Поэтому главные показатели клиентской составляющей, такие как удовлетворение потребности клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют определить потребительскую ценность предложений компании и являются важнейшими индикаторами при работе с клиентами.

Более “продвинутый” подход при рассмотрении критериев эффективности взаимоотношений с клиентами состоит в получении ответа на самый главный вопрос: “Кого мы называем основными нашими клиентами и каковы их потребности и нужды?” От правильности ответа на этот вопрос будет зависеть и оценка эффективности во взаимоотношениях с клиентами. Неправильный ответ приведет к неправильной стратегии и ошибочным критериям оценки взаимоотношений с клиентами.

В определении критерия удовлетворенности клиентов очень важна точность. Оценки компании и клиента в отношении какой-либо услуги или качества товара могут отличаться. Например, компания может считать, что у нее безукоризненная служба доставки, так как все заказы всегда отгружаются вовремя, и в тоже время клиент может быть неудовлетворен доставкой, так как большую часть заказов он получает несвоевременно. В чем причина расхождения? А в том, что компания считает заказ доставленным вовремя, если контейнер с товаром был отправлен по графику, без задержек, тогда как для клиента “вовремя” — это когда его заказ поступил к нему в руки в оговоренное время. Согласитесь, эти точки зрения абсолютно различны, поэтому удовлетворенность клиента отправленным ему “вовремя” (по понятиям компании) заказом может отсутствовать хотя бы по причине того, что 50% заказов он в действительности получает с опозданием. Поэтому дайте возможность клиенту самому оценить, что для него хорошо, а что плохо, конечно, если это ваш “целевой” клиент, на которого направлена ваша стратегия. Следует учитывать, что оценка, выполненная внутри компании, может отличаться большим субъективизмом.

Как сегментировать клиентов и оценить их удовлетворенность в сотрудничестве с компанией? Существует множество различий в ожиданиях и потребностях клиентов в отношении приобретаемого товара или потребляемой услуги. Первый шаг к выявлению таких потребностей — сегментация клиентов по группам и определение пожеланий каждой группы покупателей. При проведении сегментации наиболее важным вопросом является правильная группировка клиентов на основе их общих потребностей и характеристик. После проведения сегментации следует определить, какие факторы при продаже товара или услуги наиболее значимы для каждой из групп клиентов. В методике определения потребностей клиента можно выделить три основных момента:

- подытожить имеющуюся информацию о потребностях клиента;
- провести опрос клиентов (чего они хотят и что ожидают);
- уточнить требования с помощью обратной связи и анализа поступающих жалоб.

Обычно для оценки удовлетворенности клиента используют три методики: опрос по почте, по телефону и личная беседа. Издержки на эти мероприятия могут колебаться от невысоких до очень высоких, а значимость результатов для оценки — от низких до очень высоких. К тому же исследования показывают, что клиенты, классифицированные как лояльные к компании (удовлетворенные), вовсе необязательно осуществляют у нее повторные закупки. В тоже время очень лояльные клиенты (восхищенные) часто приводят в компанию новых клиентов из числа своих знакомых.

Какие факторы необходимо принимать во внимание при работе с клиентами и ориентации на клиента?

1. Приобретение нового клиента в среднем стоит в пять-шесть раз дороже, чем сохранение старого. В некоторых сферах услуг этот показатель может быть даже больше 10.
2. 95% недовольных клиентов не будут жаловаться — они просто уйдут, а 91% из них больше никогда не вернется (ужасная статистика).
3. От 50 до 70% жалобщиков (5% от общего количества) будут продолжать работать с компанией, если их жалоба будет удовлетворена.
4. Для того чтобы компенсировать одно отрицательное событие, понадобится в среднем 12 случаев положительного обслуживания.

Сегментируя клиентов компании, необходимо ориентироваться на целевые клиентские группы. Например, клиентскую группу № 1 могут составлять крупные компании, требующие индивидуального подхода как в характеристиках товара, так и в вопросах ценообразования — такой клиент часто готов платить за дополнительное улучшение характеристик товара, а также за дополнительный сервис. В свою очередь, в группу № 2 могут быть отнесены те клиенты, которые не нуждаются в инновациях и делают основной акцент на ценовой фактор.

Допустим, что клиентская группа № 1 является “предпочтительным клиентом” для компании. Тогда для улучшения сервиса и оптимизации процесса обслуживания определенного клиента компания может выделить отдельного менеджера, который будет располагаться на территории клиента и заниматься процессами заказа товара и трассировкой его доставки непосредственно на склад данному клиенту. Такое новшество может заинтересовать клиента, который сможет высвободить свои силы и оптимизировать затраты на заказы. Помимо прочего, эта методика позволит достичь максимальной реализации товарного ассортимента данному клиенту, так как менеджер компании будет использовать все возможности фирмы в поставках и стремиться удовлетворить любые потребности клиента.

Оценка и отслеживание факторов в достижении стратегических целей компании, в том числе в развитии клиентской составляющей ССП, осуществляется с помощью определенных ключевых показателей.

#### **Ключевые показатели деятельности по клиентской составляющей**

Наиболее широко используются следующие ключевые показатели работы с клиентами:

- расширение и обновление ассортимента товаров и/или услуг;
- доля рынка;
- сохранение потенциально выгодной клиентской базы;
- расширение потенциально выгодной клиентской базы;
- возврат бывших выгодных клиентов;
- удовлетворение потребностей клиента;
- прибыльность клиента.

Среди всех этих показателей только последний (прибыльность клиента) дает финансовую оценку деятельности с клиентом. Успех в достижении первых четырех показателей не обязательно гарантирует достижение финансовых целей компании. Все клиенты хотят получать товары или услуги по минимальной цене, но это не означает, что такие клиенты выгодны компании. Система учета затрат по видам деятельности позволяет оценить как группу клиентов, так и отдельно взятого клиента с точки зрения его прибыльности для компании. Поэтому оценка прибыльности клиента позволяет организации стать компанией, ориентированной на покупателя, а не компанией, увлекшейся привлечением их максимального количества.

Рассмотрим пример составления ССП для клиентской составляющей некоторой виртуальной компании. Стратегия, выбранная этой виртуальной компанией, заключается в минимизации издержек. Сегментом ее рынка являются крупнооптовые покупатели (дилеры) в регионах, а также автосервисы в центре. Для осуществления выбранной стратегии необходимо обеспечить минимиза-

цию затрат на обслуживание отдельного клиента, что может быть реализовано за счет организации самостоятельного подбора товара клиентом через Интернет. Такой подход частично уменьшает затраты на операционную обработку заказов сотрудниками компании.

Проведя сегментацию рынка, компания выяснила, что 60% продаж осуществляется через автосервисы, 30% ее доли рынка составляют крупнооптовые покупатели, и еще 10% приходится на всех остальных. Также было установлено, что крупнооптовые покупатели — это группа покупателей по минимальным ценам. Исходя из этого компания приняла для себя решение на долгосрочную перспективу — в течение 5 лет выйти из сегмента продаж крупнооптовым покупателям, которые занимают всего лишь 30% рынка и дают наименьшую удельную прибыль, и полностью перейти в сегмент автосервисов, где прибыльность выше. После того как компанией был очерчен целевой сегмент рынка, ей потребовалось сформировать для него ключевые цели и показатели.

Как правило, сюда относятся два типа показателей.

1. Общие показатели, которые используют все компании в своей деятельности при составлении ССП. К ним относятся: доля рынка, удовлетворение потребительского спроса и сохранение клиентской базы.
2. Факторы достижения результатов. Они должны дать ответ на вопрос: “Каким образом компания должна действовать, чтобы достичь высочайшего уровня удовлетворения потребности клиента, удержать и расширить свою клиентскую базу и завоевать новую долю рынка?” Сюда относятся новые рыночные предложения компании, направленные на достижение большей потребительской ценности.

Как уже отмечалось выше, удовлетворенные клиенты всегда занимают выжидательную позицию и могут покинуть компанию по совершенно разным причинам. В то же время восхищенные клиенты являются наиболее лояльными к компании и часто становятся “нештатными” продавцами ее товаров и услуг. Каким же образом можно разработать шкалу оценки удовлетворенности клиента?

Наиболее оптимальной характеристикой выбора показателей удовлетворенности клиента является сочетание количественных и качественных показателей. Качественными показателями могут быть мнения, восприятия и ощущения клиента. Эти данные подкрепляются количественными показателями его удовлетворенности, учитывающими то, что клиенты действительно делают, а не просто говорят. Приобретение новых и потеря старых клиентов, доля на рынке и повторные обращения — вот хорошие количественные показатели степени удовлетворенности клиентов. Компании со стабильной клиентской базой должны отслеживать увеличение или уменьшение продаж от существующих клиентов.

Как определить правильные количественные показатели удовлетворенности клиентов? Самый лучший количественный показатель удовлетворенности клиентов — это число потерянных клиентов и количество повторных обращений.

Так, некоторые западные компании проводят ежемесячную оценку удовлетворенности клиентов с использованием отчетной карточки, заполняемой клиентом. Клиенты, заполняя карточку, используют буквенную систему оценок, например, A = 4, B = 3, C = 2, D = 1, E = 0. На основании заполненных карточек компания определяет среднее количество набранных баллов. Выбранная система оценки построена на убеждении, что удовлетворенный клиент не представляет ценности для компании, так как в любой момент может перейти к конкуренту. Поэтому в данной компании индекс удовлетворенности рассчитывается следующим образом: A = 150; B = 50; C = 0; D = -150; E = -300 баллов. Данная шкала разработана для того, чтобы добиваться увеличения количества восхищенных клиентов, не довольствуясь просто удовлетворенными.

### **Индекс удовлетворенности клиента**

После определения нескольких оптимальных количественных и качественных показателей удовлетворенности клиента их необходимо объединить в единый критерий — *индекс удовлетворенности клиента* (Customer Satisfaction Index — CSI) — один из видов итоговых показателей, который руководство компании может анализировать с определенной периодичностью (например, раз в месяц). Данный индекс будет показывать руководству компании, насколько хорошо она удовлетворяет потребности своих клиентов. Как крайний случай, можно привести пример компании Federal Express — ее руководство просматривает показатель CSI ежедневно и сообщает о достигнутых результатах всем сотрудникам по сети.

При составлении индекса CSI необходимо учитывать несколько основных правил объединения данных.

- На 50–60% он формируется на основе количественных показателей удовлетворенности клиентов, и 40–50% — качественных.
- Индекс CSI рассчитывается хотя бы один раз в месяц.
- Индекс удовлетворенности клиента предполагает возможность выборки по отдельным товарам/услугам в местах их приобретения (если это необходимо).
- Индекс CSI понятен для сотрудников всех уровней.

При подборе факторов составления индекса удовлетворенности клиента каждому параметру необходимо присвоить удельный вес (значимость) — насколько он важен для определения удовлетворенности клиента и его покупательского поведения. Например, жалобам обычно не присваивают большой вес в CSI, так как некоторые клиенты просто не склонны жаловаться. Уменьшение этого показателя даже может ввести в заблуждение — на самом деле сокращение числа жалоб может означать, что удовлетворенность покупателей “сошла на нет” и им настолько все надоело, что они просто перестали жаловаться в силу полной бесперспективности.

Рассмотрим конкретный пример правил формирования индекса удовлетворенности клиента CSI, представленный в табл. 1.10.

**Таблица 1.10. Определение индекса удовлетворенности клиента CSI**

Наименование показателя	Удельный вес, %
1. Число клиентов, перешедших к конкурентам, и количество повторных обращений	30
2. Выручка от существующих клиентов	15
3. Доля на рынке	15
4. Опросы удовлетворенности клиентов	20
5. Жалобы	10
6. Анкетирование по какому-либо конкретному товару/услуге	10
<b>Итого</b>	<b>100</b>

CSI может рассчитываться как для компании в целом, так и для отдельных ее подразделений. Этот индекс может быть рассчитан как по внешним, так и по внутренним клиентам.

В настоящее время многие компании все больше пытаются использовать в своей практике специализированные программные продукты для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). И многие из них искренне полагают, что для этого достаточно установить программу, которая будет выводить на экран данные о транзакциях с клиентами. Однако не во всех компаниях понимают, что помимо инсталляции программы для реального управления взаимоотношениями с клиентами необходимо проделать огромную аналитическую и методологическую работу с целью описания процесса отслеживания CRM. И уж тем более не все компании задаются следующим вопросом: как инвестиции, вложенные в программу, будут использованы для получения дополнительного дохода от продаж, быстрого разрешения проблем клиентов, удержания существующих клиентов и увеличения прибыли от клиентов? Именно способность определить и подтвердить причинно-следственные связи между управлением взаимоотношениями с клиентами и будущей прибылью должна стать основой для инвестиций в автоматизацию и внедрение CRM.

Еще одной важной причиной необходимости управления взаимоотношениями с клиентами и качеством их обслуживания является требование увязки уровня их неудовлетворенности качеством обслуживания и размером затрат на устранение этих проблем. Предоставление менеджерам сведений о том, во что обходятся компании ошибки в обслуживании клиентов, позволит им оценить потенциальную доходность инвестиций в совершенствование бизнес-процессов компании.

Лучше понять объемы затрат, необходимых для устранения последствий некачественного обслуживания и неоптимальности существующих бизнес-процессов, поможет изучение следующих категорий стоимости:

- стоимость рассмотрения жалоб;
- стоимость обработки запросов;
- стоимость исправления ошибки в расходных документах;



- стоимость расширения и обновления базы клиентов для компенсации упущенной прибыли и восстановления доли рынка, утраченной из-за потери клиентов.

Измерение степени удовлетворенности клиентов — далеко не такая тривиальная задача, как это может показаться на первый взгляд. Для корректного измерения степени удовлетворенности клиентов полезно будет отметить типичные ошибки, допускаемые в подобных случаях.

1. При проведении опросов клиентов нельзя ориентироваться только на тех из них, которые работают с компанией — ведь клиенты, уже сотрудничающие с компанией, потому и работают с ней, что компания их удовлетворяет в большей или меньшей степени. При проведении опросов следует также изучить мотивацию клиентов компаний-конкурентов или бывших клиентов компании.
2. Нет смысла интересоваться удовлетворенностью клиентов в целом. Необходимо выявить специфические выгоды и свойства, которые хотят получить клиенты, для более глубокого понимания факторов, определяющих их общее удовлетворение. Выявление данных факторов можно осуществить с помощью корректно составленного опросника или анкеты для клиента.
3. Следует всесторонне изучать опыт работы клиента с компанией: от продажи до возврата некачественного товара и гарантийного обслуживания, от выставления счета до использования товара или услуги.
4. Если компания хочет “завалить” исследование, то ей необходимо поручить его проведение своим продавцам.
5. Следует выяснить уровень удовлетворенности клиентов ценой по отношению к реальной потребительской ценности товара или услуги, а также сравнить цены с ценами у конкурентов.
6. Отсутствие сегментации клиентов и рынков сбыта может свести на нет все опросы.
7. Нельзя объединять в одну группу клиентов “довольных” и “очень довольных” по причинам, указанным ранее при обсуждении лояльности клиентов.

Получить полное представление о процедуре выработки критериев для оценки управления взаимоотношениями с клиентами поможет так называемая *карта успеха*. Для того чтобы ее составить, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие стратегии будут использованы и каковы могут быть критерии их оценки?
- Какие процессы мы используем и каковы могут быть критерии их оценки?
- Какие возможности мы имеем и каковы могут быть критерии их оценки?



- Какие группы основных клиентов имеются у компании и каковы запросы и потребности каждой из групп?
- Какие стратегии может предложить компания для удовлетворения запросов и потребностей клиентов?
- Каким образом внутренние бизнес-процессы компании позволяют эффективно и экономично решать подобные вопросы?

Действенность выбранных критериев оценки взаимоотношений с клиентами можно определить с помощью так называемого теста “на отказ”. Этот тест позволяет проверить выбранные критерии и удостовериться, что компания не упустила ни одного важного аспекта оценки своих отношений с клиентами. Тест составляется в виде потенциально “наихудшего сценария” развития таких отношений. Организации склонны оценивать свои взаимоотношения с клиентами в “розовом цвете”, особенно в периоды своего бурного развития, и часто не в состоянии определить критичные факторы риска. Для определения неблагоприятного воздействия различных факторов разрабатывается так называемая “карта неудач”. Как правило, причиной ухода клиентов являются следующие факторы:

- неконкурентные цены;
- низкое качество товара;
- низкое качество доставки или других предоставляемых услуг.

Исходя из этого, стратегию удержания клиента можно разбить на следующие составляющие.

- Процесс управления ценообразованием — конкурентоспособность цены.
- Процесс удовлетворения спроса — качество продукта, его своевременная доставка, точность выставления счетов, дружелюбный сервис, разрешение проблем.
- Процесс разработки нового продукта — инновации в отношении совершенствования продукта или услуги.

Пример заполнения формы регистрации данных для определения критерия эффективности работы с клиентами представлен в табл. 1.11.

**Таблица 1.11. Показатели степени удовлетворенности клиента**

Критерий	Показатель степени удовлетворенности клиента
Цель	Определить степень удовлетворенности клиентов товарами и услугами, предоставляемыми компанией
Категория	Реализация стратегии, стать предпочитаемым поставщиком у 30 самых прибыльных клиентов

Критерий	Показатель степени удовлетворенности клиента
Формула	Анкета, предлагаемая к заполнению каждому из 30 самых прибыльных клиентов, которые должны определить рейтинг компании в 10 ключевых областях
Плановый уровень	Добиться оценки “4” по пятибалльной шкале по шести важнейшим показателям и удерживать его в течение года
Частота измерений	Раз в квартал
Источник данных	Анкетирование клиентов

### Дифференциация клиентов, работающих с компанией

У компании может быть большое количество клиентов, но все они имеют для нее различную ценность. Выявление этой ценности (дифференциация клиентов) необходимо в том числе и для выработки стратегии работы с клиентами. Когда речь заходит о вкладе клиентов в долгосрочную рентабельность компании, не все клиенты будут для нее равнозначны — в этом и состоит основной принцип дифференциации клиентов. Несомненно, цель любой компании — удержать своих клиентов, но в первую очередь компания хочет удержать наиболее ценных из них.

Самый распространенный способ “разобраться в клиентах” — это построить “клиентскую пирамиду” по показателям выручки и рентабельности, а основной принцип построения такой пирамиды — использование принципа Паретто “80/20”. Создание пирамиды осуществляется посредством распределения клиентов в группы по определенным показателям — как правило, по выручке от продаж или маржинальному покрытию. Вершину пирамиды занимает группа клиентов, составляющая 1% от всей клиентской базы и дающая максимальный оборот (клиенты, приносящие максимальную маржу). По тому же принципу во второй сегмент сверху вносится группа клиентов, составляющих 4% общей клиентской базы, в третий сегмент — 15%, а четвертый — остальные 80% клиентов.

Например, пусть в клиентской базе компании имеется 2500 активных клиентов, которые дали оборот за предыдущий год в размере 26 000 000 руб. Структура этого оборота представлена в табл. 1.12.

**Таблица 1.12. Пример структуры общего оборота компании**

Потребительская категория клиентов	Доля от общего числа клиентов, осуществляющих операции с компанией, %	Оборот с компанией, руб.	Удельный вес оборота по группе клиентов, %
Вершина	1	12 500 000	48
Крупные	4	5 500 000	21,1
Средние	15	3 000 000	11,5
Небольшие	80	5 000 000	19,24
<b>Итого</b>	<b>25</b>	<b>26 000 000</b>	<b>100</b>

После сегментации клиентов можно задаться вопросом: на какую категорию клиентов необходимо тратить маркетинговый бюджет? Для данного примера вывод прост: от клиентов верхушки до средних клиентов, для которых и следует разрабатывать маркетинговые планы и выделять для них бюджеты. Основная задача — перемещение клиентских категорий (групп) вверх по пирамиде (рост оборотов). Перемещение вверх по пирамиде даже незначительного количества клиентов способно существенно повлиять на прибыль компании. Подобное перемещение вверх по пирамиде возможно, прежде всего, за счет перевода доли бизнеса этих клиентов от конкурентов. Поэтому очень важно спланировать маркетинговые мероприятия по переводу клиентов из низшего сегмента в более высокий сегмент пирамиды.

Пример подборки показателей эффективности и критериев оценки деятельности по клиентской составляющей ССП представлен в табл. 1.13 и 1.14.

Анализ степени ориентации компании на клиента осуществляют с помощью типового вопросника, приведенного в табл. 1.15. Ответы на данные вопросы позволяют компании оценить достигнутую степень ориентации на клиента и выявить наиболее проблемные области в работе с ним.

В настоящее время все большее распространение получает концепция маркетинга, направленная на построение взаимоотношений с потребителем (CRM) — в отличие от традиционного маркетинга, построенного на основе брендинга. Основные постулаты этой концепции заключаются в следующем:

- дифференциация потребителей;
- продажа за определенный период времени максимально возможного количества продуктов компании одному потребителю;
- постоянное наращивание бизнеса с существующими клиентами;
- борьба за долю обслуживаемых клиентов;
- управление взаимоотношениями с клиентами;
- общение с клиентами по принципу “слушай и учись”;
- установление ценности продукта с тем, чтобы цена могла колебаться в зависимости от предпочтений клиентов;
- сохранение лояльности нужных для компании клиентов — главный ключ к успеху.

Статистика показывает, что повышение коэффициента удержания потребителей всего на 5% позволяет увеличить пожизненную стоимость покупок для среднего покупателя компании на 25–100% (в зависимости от отрасли). Причина в том, что в случае удержания своих потребителей компания снижает операционные издержки, получает дополнительные рекомендации от лояльных клиентов и может устанавливать более высокую ценовую премию.

Таблица 1.13. Показатели клиентской составляющей ССП

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Общие показатели	Действия, направленные на достижение поставленных целей
Ведущая позиция на рынке	Доля рынка	Увеличение доли рынка	4,5%	Увеличение на 20% (до 5,4%) за 3 года	<ul style="list-style-type: none"><li>• Расширить присутствие в регионах посредством увеличения клиентской базы</li><li>• Разработать программу целевого маркетинга</li></ul> Разработка плана выхода на страны СНГ
	Число потенциальных клиентов, которые знают о компании	Присутствие на рынке	10 000	Увеличение на 30% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"><li>• Донесение информации потенциальным клиентам путем посещения торговыми представителями компании</li><li>• Реклама компании</li></ul>
	Доля новых товаров в продажах		20%	Увеличение на 20% ежегодно	<ul style="list-style-type: none"><li>• Освоение новых брендов и продуктов</li></ul>
Прибыльность клиента	Число “залежавшихся” товаров	Уменьшение	8%	Уменьшение удельного показателя на 30% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка и формализация процедуры закупок с учетом требований к оборачиваемости</li></ul>
	Прибыльность клиента	Увеличение прибыльности	25% марж рентабельность	Увеличение удельного показателя на 20% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сегментация клиентов</li><li>• Определение целевых групп компании</li></ul>
					<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка мероприятий, направленных на увеличение прибыльности</li></ul>
Затраты на маркетинг		Ориентация маркетинга на рост стоимости компании	5%	Уменьшение показателя до 3% за 3 года при неизменном качестве	<ul style="list-style-type: none"><li>• Повышение отдачи инвестиций в рекламу</li><li>• Уменьшение затрат на рекламу менее прибыльных клиентских сегментов</li></ul>

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Общие показатели	Действия, направленные на достижение поставленных целей
Высококачественное обслуживание	Ассортимент продукции	Увеличение ассортимента		Не менее чем на 30% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уменьшение периода вывода нового товара на рынок</li> </ul>
	Число жалоб от клиентов	Большая степень доверия клиентов к компании		Сокращение не менее чем на 30% в год	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка процедуры урегулирования претензий клиентов</li> </ul>
	Степень лояльности клиентов			Возрастание на 10% в год	<ul style="list-style-type: none"> <li>Измерить уровень лояльности клиентов</li> </ul>
	Удовлетворение потребностей клиента (для разных сегментов)	Коэффициент удовлетворенности клиентов не менее 90%	75%		<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшение сервисных бизнес-процессов компании</li> </ul>
Первая компания, о которой вспоминают, когда хотят осуществить покупку	Число конкретных целей, направленных на удовлетворение запросов клиентов	Уменьшение времени обработки заказа и создание лучшего в отрасли имиджа	15 мин	Уменьшение времени обработки до 7 мин за 3 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация бизнес-процессов обработки</li> </ul>
	Число опросов удовлетворенности клиентов	Рост удовлетворенности клиента качеством товара, услуг и подготовки персонала	Опросы не проводились	Не менее трех опросов в год	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать руководство по оптимальному удовлетворению требований клиентов</li> </ul>
	Степень удовлетворенности клиента			Минимум 80% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организовать отдел сервиса, отвечающий за решение проблем клиентов</li> </ul>

Продолжение табл. 1.13

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Общие показатели	Действия, направленные на достижение поставленных целей
	Число рыночных исследований	Систематическое проведение исследований рынка для определения приоритетов в деятельности	Одно исследование раз в год	Не менее двух исследований ежегодно по клиентам и конкурентам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выработать приоритетные направления рыночных исследований</li> </ul>
	Процент клиентов, довольных тем, как организовано взаимодействие фирмы с клиентом	Рост удовлетворенности обслуживанием	60%	Довести до 90% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анкетирование клиентов и улучшение бизнес-процессов, связанных с обслуживанием</li> </ul>
	Потери продаж, связанные с неудовлетворенностью клиента	Не определены	Не определены		
	Уровень удовлетворенности внутреннего клиента		85%	95% за 3 года	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формализация бизнес-процессов и документооборота с четким распределением функциональных обязанностей</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка схем мотивации, направленных на командную работу</li> </ul>

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Общие показатели	Действия, направленные на достижение поставленных целей
	Число встреч с клиентами с целью уточнения их требований, запросов, идей, анализа претензий	Стратегия направлена на повышение уровня доверия клиентов и доверительной коммуникации с компанией	1 раз в 2 месяца		
	Объем продаж	Рост продаж по существующим направлениям	Не менее 20% в год	Рост не менее чем на 60% за 3 года Рост продаж за счет новых направлений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Открытие новых дистрибьюторов</li> <li>Расширение территориального присутствия</li> </ul>
	Количество клиентов	Определение приоритетных клиентских сегментов Рост сегмента клиентской базы, который перспективен для компании	2500	Рост клиентской базы на 40% за 3 года с удержанием работающих клиентов на уровне 90%	
	Число визитов сотрудников к важным клиентам	Не менее 5 визитов в месяц к каждому стратегически важному клиенту	4 в месяц	6 в месяц	
	Издержки, связанные с привлечением нового клиента	Уменьшение издержек на привлечение новых клиентов	Не определены		
	Издержки, связанные с потерей клиента	Уменьшение	Не определены		

**Таблица 1.14. Основные критерии оценки деятельности компании**

Направление	Критерий-индикатор
Повышение лояльности клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число постоянных клиентов</li> <li>• Объем продаж постоянным клиентам</li> </ul>
Активное изменение вкусов клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем продаж по новым продуктам</li> </ul>
Достижение имиджа надежного партнера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс удовлетворенности клиента</li> <li>• Время выполнения заказа клиента</li> </ul>

**Таблица 1.15. Типовые вопросы для оценки достигнутого уровня ориентации на клиента**

Вопросы	Да	В некоторой степени	Нет
<b>I. Общие вопросы</b>			
1. Знаете ли вы, сколько у вас клиентов и кто они (сегментация)?			
2. Часто ли ваша компания проводит опрос клиентов относительно качества предоставляемых товаров и услуг?			
3. Все ли работники ознакомлены с результатом данных исследований?			
4. Осуществляет ли компания сегментацию клиентов по их требованиям?			
5. Может ли компания назвать удовлетворенными обслуживанием более 75% своих клиентов?			
6. Предвосхищает ли компания потребности своих клиентов?			
7. Есть ли у компании информация о том, какой процент ее клиентов прекратил с ней взаимоотношения из-за неудовлетворенности обслуживанием?			
8. Все ли жалобы клиентов регистрируются и рассматриваются компанией?			
9. Документированы ли в компании процедуры удовлетворения претензий клиентов?			
10. Измеряет ли компания степень удовлетворенности своих клиентов?			
11. Знает ли компания, сколько стоит потерять клиента?			
12. Знает ли компания, сколько стоит привлечь нового клиента?			
13. Оценивает ли компания, сколько она теряет в объемах продаж из-за наличия неудовлетворенных клиентов?			



Продолжение табл. 1.15

Вопросы	Да	В некоторой степени	Нет
14. Регулярно ли компания проводит встречи с группами клиентов, чтобы выяснить их требования, пожелания, идеи и претензии?			
<b>II. Стил ь управления</b>			
1. Поддерживает ли управление компании ориентацию на клиента?			
2. Знает ли управление компании о количестве жалоб за год, поступающих в компанию, и к каким процессам компании они относятся?			
3. Существует ли процедура обработки претензий клиентов и назначены ли ответственные за это сотрудники?			
4. С должным ли вниманием управление компании относится к удовлетворенности потребителей?			
5. Включено ли в число организационных ценностей компании комплексное удовлетворение запросов потребителя?			
6. Имеют ли сотрудники и клиенты компании четкое представление о важности ориентации на клиента?			
7. Поощряет ли руководство компании сотрудников, которые способствуют удовлетворению потребностей клиентов?			
8. Доступны ли руководители компании для потребителей?			
9. Является ли удовлетворение запросов клиентов составной частью критериев оценки работы сотрудников?			
10. Учитываются ли пожелания клиентов при принятии решений?			
<b>III. Стратегическое видение</b>			
1. Разработаны ли показатели (не менее пяти), ориентированные на удовлетворение нужд клиентов, и соответствующие критерии результативности, сформулированные в корпоративной системе показателей, а также в системе показателей для отдельных подразделений компании?			
2. Доводится ли принятая стратегия удовлетворения клиентов до сотрудников?			
3. Что обеспечивает компания: минимальный уровень сервиса для клиента или полную его удовлетворенность?			
4. Вовлекаются ли клиенты в процесс совершенствования компании?			

Окончание табл. 1.15

Вопросы	Да	В некоторой степени	Нет
<b>IV. Внутренние бизнес-процессы</b>			
1. Осуществляется ли доставка заказов в соответствии с ожиданиями клиента?			
2. Выделены ли известные клиентам средства связи (телефон, E-mail), предназначенные для отправки их пожеланий в адрес компании?			
3. Может ли компания поручиться за то, что в 80% случаях клиент сможет пообщаться по телефону с сотрудниками компании после трех сигналов вызова?			
4. Можно ли утверждать, что бизнес-процессы компании организованы таким образом, чтобы оптимально удовлетворять ожидания клиентов?			
5. Будут ли ожидания потребителей заложены в основу для выработки показателей результативности деятельности?			
6. Существует ли в компании система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)?			

Покупая товар или оплачивая услугу, клиент взаимодействует с сотрудниками компании в соответствующих бизнес-процессах. Подобные контакты позволяют компании влиять на лояльность своих клиентов за счет такой деятельности, которая напрямую не связана с товарами, реализуемыми компанией. Самый большой результат, которого можно достичь в результате такого взаимодействия, заключается в формировании у клиента положительного личного опыта, охватывающего множество бизнес-процессов компании.

Каждое взаимодействие с компанией клиент оценивает исходя из собственных потребностей. Как уже было отмечено ранее, компания осуществляет сегментацию клиентов по их потребностям — каждый из клиентов характеризуется определенной совокупностью потребностей и нужд, позволяющей отнести его к тому или иному сегменту. Удовлетворение потребностей и нужд клиентов с учетом особенностей соответствующих сегментов повышает лояльность клиента к компании и его удовлетворенность сотрудничеством с компанией. Для сегментирования клиентов по их потребностям можно воспользоваться типовой формой, приведенной в табл. 1.16.

**Таблица 1.16. Принципы сегментирования клиентов**

Распределение клиентов	Потребности	Приоритеты
Сегмент 1	1	Высокое качество товара
	2	Высокое качество обслуживания
Сегмент 2	3	Минимальные цены на товар
Сегмент 3	4	Минимальное время доставки заказа

Точное знание потребностей клиента крайне важно, это позволяет компании удерживать существующих и привлекать новых клиентов. Все, что испытывает клиент в процессе контактов с работниками фирмы, не только представляет фирму, но и демонстрирует ее отличие от конкурентов. Каждый из контактов клиента можно распределить на отдельные взаимодействия клиента с представителями компании в различных бизнес-процессах. Полный цикл взаимодействия клиента с компанией может быть представлен следующим образом:

- сбор информации и выбор продукта;
- покупка;
- оплата;
- получение;
- использование;
- обслуживание;
- перерыв.

В общем случае это циклический процесс, который повторяется с периодичностью, характерной для данного клиента. Соответственно, при каждом взаимодействии с компанией клиент осуществляет оценку своей удовлетворенности бизнес-процессами и обслуживанием компании. Совокупность таких оценок определяет удовлетворение клиента обслуживанием и формирует уровень его лояльности к компании. Каждый контакт с клиентом предоставляет компании возможность выяснить, что именно может понадобиться клиенту в ходе его дальнейшего взаимодействия с ней, для того чтобы повысить действенность и эффективность бизнес-процессов. Такой подход является одним из важнейших рычагов эффективного управления лояльностью клиентов и сокращения их оттока. Как правило, клиенты предпочитают иметь дело с компанией в целом, а не с отдельными ее подразделениями, где действия одних служб могут не соответствовать действиям других.

#### **Финансовая составляющая**

Наиболее надежной на сегодняшний день областью, в которой сосредоточены самые точные показатели эффективности деятельности компании, являются финансы. Сегодня любая компания достаточно хорошо информирована по таким традиционным показателям, как прибыль, рентабельность инвестированного капитала, денежный поток, издержки и т.д.

Однако проблема большинства компаний в управлении своей финансовой эффективностью состоит в попытке собирать и анализировать бесчисленное множество данных, хотя только некоторые из них действительно имеют отношение к эффективной финансовой деятельности компании. Распыление в сборе показателей деятельности компании можно сравнить с ситуацией, когда для постановки диагноза врач предлагает пациенту сдать все известные медицине виды

анализов. Но это просто нелогично, ведь если беспокоит какой-то определенный орган, существует типовой набор анализов, достаточных для определения его состояния — здоров или болен. Точно так же, для определения эффективности деятельности компании необходимо определить главное — что будет являться критерием успешности ее деятельности и какие “анализы” должны быть получены в данном конкретном случае.

На сегодняшний день известны все типовые методы “презентации” финансовых результатов. Если бизнес начинает “чахнуть”, приглашают “гуру управления”, который быстро продемонстрирует собственникам хорошие финансовые показатели. В этом случае к гадалке можно не ходить — новый руководитель начнет с сокращения издержек. Учитывая большие затраты на оплату труда, он сразу же сократит персонал на 10–20%, затем попытается сократить расходы на закупки услуг и постарается выжать с поставщиков оптимальные цены. В результате цифры в финансовой отчетности вполне могут вновь начать “радовать глаз”, но как повлияют подобные изменения на жизнь компании в будущем? Ведь сокращение персонала приводит, как правило, к ухудшению качества обслуживания клиентов. Клиенты начнут перебегать к конкурентам, и тут “снежный ком” снова покатится вниз. Так как же выбрать правильную финансовую стратегию, которая позволит заглянуть (в том числе) в грядущие перспективы и реально оценить будущее финансовое состояние с точки зрения сегодняшних решений, рассматриваемых в призмах завтрашних результатов?

Несмотря на некоторые недостатки, присущие финансовым показателям деятельности организации, специалисты в области управления считают эти показатели наиболее важными. Используя сбалансированную систему управления, организация может если не полностью ликвидировать, то хотя бы исправить некоторые недостатки, свойственные финансовым показателям. Так, каскадирование финансовых показателей на нижние уровни организации дает возможность всем сотрудникам организации продемонстрировать, как их повседневная деятельность способствует реализации общей стратегии и достижению целей компании.

Все показатели, участвующие в сбалансированной системе управления, должны быть связаны причинно-следственной цепочкой, описывающей стратегию компании. Особенность финансовых показателей в том, что они отражают “конечный пункт назначения” в стратегии компании. При разработке остальных составляющих (клиентской, внутреннего обучения, развития персонала и бизнес-процессов компании, а также определении критериев оценки достижения поставленных целей) нужно стремиться к тому, чтобы использование этих показателей привело к улучшению финансовых результатов деятельности компании.

Компания могла бы сосредоточиться на улучшении показателей обслуживания клиентов, состояния внутренних бизнес-процессов и т.д., но без учета их влияния на конечный финансовый результат все они сами по себе большой ценности для нее не имеют. Финансовые показатели, как было отмечено ранее, являются прямым переводом стратегии организации на язык цифр. Так как

стратегии описывают отличительные действия компании для достижения поставленных целей, то, естественно, количество показателей, характеризующих финансовые критерии, может быть велико. Однако на практике большинство компаний выбирают финансовые показатели, относящиеся к трем областям: росту, прибыльности и созданию рыночной стоимости.

На определенном этапе своего развития многие компании стремятся к росту их доли рынка или размеров получаемого дохода, и в этом случае для оценки степени достижения поставленных целей очень полезны такие показатели, как доход от продажи новых товаров и доля целевого рынка. И все же даже когда текущей целью является рост, конечным критерием успеха компании всегда будет служить прибыльность компании и рост ее стоимости.

К наиболее распространенным финансовым показателям можно отнести следующие:

- суммарные активы;
- суммарные активы на работника;
- прибыльность суммарных активов;
- прибыльность чистых активов;
- валовая маржа;
- чистый доход;
- прибыль в процентном отношении к доходу от продаж;
- прибыль на работника;
- прибыльность собственного капитала (ROE);
- прибыльность инвестиций (ROI);
- добавленная экономическая стоимость (EVA);
- добавленная рыночная стоимость (MVA).

В настоящее время известно множество формул для оценки — важно только знать выбранную стратегию достижения целей и решить, по каким критериям отслеживать их достижение.

При выборе стратегической цели для компании, ориентированной на рост стоимости, чаще всего используется показатель EBITDA — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. Критерий EBITDA был разработан для нивелировки национальных особенностей налогового и бухгалтерского учета. Он наиболее интересен для транснациональных акционерных компаний, акции которых котируются на международных фондовых биржах.

Еще одним из распространенных в настоящее время финансовых показателей является показатель экономической добавленной стоимости — EVA, разработанный Штерном Стюартом. При опросе генеральных директоров крупнейших западных корпораций относительно того, по какому единственному критерию они бы стали оценивать финансовое благополучие своей компании, ответ был один — EVA, экономическая добавленная стоимость. EVA считается самым точ-

ным способом оценки эффективности деятельности компании. Он даже более точен, чем прибыль, так как включает в себя приведенную стоимость капитала. Вероятны ситуации, когда компания может показывать прибыль в балансе, но фактически работать в “убыток”, так как стоимость капитала, необходимого для ведения бизнеса, будет выше, чем заработанная прибыль.

В дополнение к этим показателям широкое распространение получил и такой показатель, как FCF — поток свободных денежных средств. Этот показатель демонстрирует возможности изъятия или реинвестирования свободного денежного потока и способность компании его генерировать.

При ведении любого бизнеса очень важно, чтобы рентабельность активов компании превышала средневзвешенные затраты на капитал (показатель WACC). Сам расчет стоимости капитала производится на основании сведений о структуре и распределении стоимости капитала (пассивов). В качестве примера можно привести следующую структуру капитала, а затем выполнить расчет его стоимости:

- собственный капитал — 0,3 (пассивов);
- обязательства — кредиты — 0,3;
- обязательства — кредиторка — 0,4;
- стоимость кредиторки — 24% годовых (2% в месяц, скидка при оплате сразу);
- стоимость собственного капитала — 18% годовых (% по займу);
- стоимость кредита банка — 16% годовых.

Итого: средневзвешенная стоимость капитала составит  $(0,3 \times 18\% + 0,3 \times 16\% + 0,4 \times 24\%) = 19,8\%$ . Соответственно, у компании со стоимостью затрат на капитал в 19,8% рентабельность инвестиций должна быть более 19,8%. Поэтому показатели ROI (ROA) должны быть больше 19,8%.

Пример подборки показателей финансовой составляющей ССП представлен в табл. 1.17.

## Бизнес-процессы как важная составляющая ССП

### Внутренние бизнес-процессы компании

Состав внутренних бизнес-процессов компании определяется теми видами ее деятельности, которые являются наиболее важными для достижения целей клиентов и инвесторов. Простое применение как финансовых, так и нефинансовых показателей к существующим бизнес-процессам может привести лишь к незначительным изменениям, но не к кардинальному улучшению деятельности организации. Достижение хороших показателей бизнес-процессов — это лишь способ выживания, который не дает компании уникального преимущества. Для достижения конкурентного преимущества необходимо значительно “обойти” конкурентов не только по показателям всех бизнес-процессов, но и по общей эффективности.

Таблица 1.17. Показатели финансовой составляющей ССП

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Планируемые показатели	Действия, направленные на достижение поставленных целей
Высокие финансовые результаты и рост прибыльности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост продаж</li> <li>Чистая прибыль</li> <li>Рост валовой прибыли</li> <li>Сокращение затрат, в том числе благодаря автоматизации</li> <li>Процент сокращения операционных расходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Максимизация акционерной стоимости компании</li> <li>Повышение доходов</li> <li>Повышение притока денежных средств</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>210% за 3 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освоение новых рынков</li> <li>Улучшение услуг</li> <li>Внедрение мотивации, связанной с финансовым результатом подразделений</li> <li>Бюджетирование подразделений</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Каждый год в среднем на 10%</li> </ul>	

Четкая стратегия, выраженная в виде целей и показателей бизнес-процессов, направлена на удовлетворение ожиданий клиентов и акционеров (инвесторов). Такой подход от общего к частному (сверху вниз) позволяет выявить абсолютно новые бизнес-процессы, в которых и с помощью которых компания сможет достичь превосходства. Для того чтобы иметь возможность влиять на бизнес-процессы и оптимизировать их, полезно будет описать типовые бизнес-процессы, которые существуют в различных организациях.

### **Показатели операционной эффективности бизнес-процессов**

Создание систем эффективного управления компаниями и организациями самого разного характера и сферы деятельности — это одна из самых сложных задач, стоящих перед современным менеджментом. Универсальной методики создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число таких передовых методов эффективного управления входит так называемый *процессный подход* к управлению. Суть его в том, что в практике управленческой и производственной деятельности выделяются некоторые процессы с последующим управлением ими. Для обозначения таких процессов принято использовать термин *бизнес-процесс*. Немаловажным фактором любого бизнес-процесса будет его эффективность, а важнейшая задача менеджмента состоит в постоянном улучшении показателей каждого бизнес-процесса.

Для того чтобы предлагать клиентам высококачественные товары или услуги, компания должна контролировать внутренние процессы их создания. Продуманные и хорошо отлаженные бизнес-процессы обеспечивают высокий уровень качества. Основная задача менеджмента состоит в точном определении наиболее существенных составляющих процесса для его последующей оценки, оптимизации и выработки стандартов реализации.

Каким же образом можно выбрать правильные показатели процессов? Выбор будет облегчен в том случае, если вы выявили требования клиентов и провели исследования составляющих конкретного процесса, который связан с наиболее значимыми характеристиками товара или услуги. Так, например, в компании McDonalds, как и во многих других компаниях, в сфере услуг существует такой показатель, как количество улыбок, отпущенных клиенту обслуживающим персоналом. Подсчет количества улыбок — это оперативный показатель. Однако в ходе исследований не было выявлено значительной корреляции между улыбкой и степенью удовлетворенности клиента полученной услугой, поэтому наука пока не дает для сферы услуг однозначной рекомендации о необходимости улыбки продавца клиенту.

Стало уже традицией копирование каких-либо новшеств, введенных конкурентами. Эти новшества будоражат умы маркетологов и они с энтузиазмом предлагают скопировать их, чтобы не отстать от конкурентов. Однако плагиат



не всегда себя оправдывает, лучше потратить средства и усилия на изучение поведенческих и оперативных показателей, которые напрямую связаны с качеством услуги (товара), финансовым результатом и степенью удовлетворенности клиента.

В отношении оценки показателей бизнес-процессов также необходимо отметить, что одним из наиболее важных оперативных показателей и критериев оценки любой компании должен являться показатель длительности цикла завершения процесса. Общая длительность цикла — это то количество времени, которое проходит с момента начала выполнения задачи до момента ее полного завершения. Например, длительность цикла обслуживания клиента в продажах исчисляется с момента принятия заказа от клиента и до доставки товара клиенту или выдачи собранного заказа со склада.

В процессе разработки стратегии компании можно включить одну из следующих важных целей — занять на рынке лидирующее положение по сокращению времени цикла исполнения заказа и довести это время до XX минут. Подобный показатель вполне может стать важным конкурентным преимуществом компании. Время — критический показатель для выполнения любой задачи, поскольку соотносится с удовлетворенностью клиента и стоимостью выполнения данной услуги. Этот показатель можно включать в перечень ключевых показателей деятельности фактически любой компании, он может занять достойное место в одном ряду с финансовыми показателями ее деятельности. Оценка длительности цикла должна проводиться по всем сервисным и вспомогательным службам организации. Например, можно рассмотреть такую сервисную службу, как информационные технологии. В этом случае уместно будет задаться, например, таким вопросом: “Сколько времени тратится на модификацию программного обеспечения, необходимого для работы внутреннего клиента? Устраивает ли это клиента?”

Для иллюстрации важности временного цикла обслуживания клиента можно привести простой пример. Возможно, вам приходилось обращаться в банк за кредитом. Очень часто наблюдается следующая ситуация: с момента передачи в банк заявки на кредит со всеми необходимыми документами проходит почти месяц, пока вам наконец-то сообщат об отказе в его выдаче, хотя в действительности на сбор и анализ всех данных требуется всего несколько часов. Вопрос: куда было потрачено остальное время и есть ли резерв для оптимизации данного бизнес-процесса и сокращения длительности рабочего цикла?

Показатель длительности рабочего цикла очень важен не только с точки зрения внутреннего расчета себестоимости, но и с точки зрения его значимости для клиента. Здесь важно не скатиться к попыткам “замыливать” глаза себе и клиенту удобными показателями длительности цикла. Так, просчитав длительность протекания какого-либо цикла, выполняемого “вразвалочку”, которая составляет, скажем, 50 минут, кажется разумным поставить задачу со-

кратить процедуру до 40 минут. Однако в данном случае может оказаться, что подобная “оптимизация” ключевого индикатора деятельности нисколько не увеличит степени удовлетворенности клиента. В конечном счете то, насколько хорош показатель длительности цикла, может оценить только клиент — он останется либо удовлетворен этим показателем, либо нет.

Высокая эффективность деятельности компании в целом может иметь место только при достаточной эффективности отдельных ее бизнес-процессов и, соответственно, лиц, их выполняющих.

К основным показателям эффективности бизнес-процесса можно отнести следующие.

- Затраты ресурсов:
  - временные (цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказов);
  - материальные (расход средств и материалов, активы, используемые в виде дебиторки, складские запасы и т.д.).
- Затраты на брак.
- Затраты на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников.
- Эффективность использования ресурсов на единицу продукции:
  - коэффициенты использования оборудования;
  - коэффициенты использования ресурсов, сырья и материалов;
  - затраты времени на проведение единицы работ или услуг.

С точки зрения финансовой оценки очень важными будут показатели стоимости процесса, т.е. затрат на осуществление однократного цикла этого процесса, а также активы, используемые для его осуществления. Например, бизнес-процесс продажи для осуществления продаж на сумму в 100 000 руб. может требовать использования ресурсов в виде дебиторки на сумму в 45 000 руб.

Компании необходимо иметь в своем арсенале несколько показателей, оценивающих производительность, чтобы грамотно использовать человеческие и другие ресурсы. Показатель производительности — это в общем случае соотношение результата и затраченных на его достижение ресурсов. Приведем примеры показателей производительности, наиболее часто используемых компаниями:

- продажи на сотрудника;
- прибыль на сотрудника;
- число операций, произведенных одним сотрудником, и т.д.

Такой показатель, как коэффициент производительности труда, наиболее часто оценивают двумя финансовыми показателями — доходом от продаж на со-

трудника и прибылью на работника. Расчет данных показателей обычно оформляют в виде таблицы (табл. 1.18), что позволяет сравнить их значения на некотором временном интервале.

**Таблица 1.18. Определение коэффициентов производительности труда**

Показатели	2002 год	2003 год	2004 год
<b>Доход от продаж (\$)</b>	<b>26 000 000</b>	<b>35 000 000</b>	<b>42 000 000</b>
Количество работников в компании	150	165	180
Доход от продаж на работника (\$)	173 000	212 000	233 333
<b>Прибыль до уплаты налогов (\$)</b>	<b>250 000</b>	<b>280 000</b>	<b>325 000</b>
Количество работников в компании	150	165	180
Прибыль на работника (\$)	1 666	1 697	1 805

Наиболее сложная задача — выбрать правильные стандарты и целевые показатели для оценки производительности. Для оценки компании в целом показатели продаж на сотрудника важны, и в то же время они абсолютно бессмысленны для оценки состояния дел в отделе.

Оценку измерения бизнес-процесса необходимо проводить с точки зрения клиента. Обычно компании рассматривают свои бизнес-процессы в разрезе четырех отдельных категорий:

- развитие продуктов и услуг;
- генерирование спроса;
- удовлетворение спроса;
- планирование и управление предприятием.

Однако процессы — это то, что отражает, какая работа, где и когда выполняется, каким образом она делается. Поэтому необходимо рассмотреть те их аспекты и характеристики, измерение которых будет достаточно важно для оценки определенного процесса. Эти измерения можно разделить на следующие категории:

- качество;
- количество;
- время;
- легкость в использовании;
- деньги.

Именно эти пять категорий помогут найти критерии для измерения наиболее важных для достижения успеха контрольных точек процесса. При измерении эффективности необходимо отдельно рассматривать составляющие самого про-

цесса. Процесс можно разбить на входные параметры, действия, выходные параметры, результаты. Так, когда речь идет о результатах процесса, нужно определить следующие критерии эффективности процесса:

- приводит ли процесс к желаемому результату;
- насколько хорошо результат процесса удовлетворяет потребности получателя.

При этом результат процесса может быть измерен в единицах качества, количества, времени, стоимости.

### **Анализ добавленной ценности процесса**

Любые процессы в компании можно разделить на две составляющие — ту, которая добавляет ценности продукту, и ту, которая не увеличивает его потребительскую ценность. Критерий *увеличения составляющей добавления ценности* процесса может использоваться как основа для оптимизации бизнес-процессов компании. Более того, этот критерий может быть выбран как определяющий принцип для упрощения любого бизнес-процесса. Что же представляет собой анализ добавленной ценности процесса?

Когда продукт (товар) проходит по цепочке бизнес-процессов компании, то с его ценностью происходят две вещи.

1. В процессе производства продукт вбирает стоимость затраченного на него труда, материалов, энергии, а также другие сопутствующие затраты. Однако добавленная ценность продукции не зависит напрямую от этих затрат.
2. Ценность продукта увеличивается при добавлении в продукцию таких качеств, как функциональность, эстетичность, фирменный бренд и тому подобных аспектов, важных для клиента. В конечном счете это даст возможность продавать его по цене более высокой, чем суммарные затраты, которые были потрачены на продукт, т.е. получать прибыль.

Основная проблема организаций заключается в том, что ценность их продукта, выраженная в цене, по которой его готов приобрести рынок, должна быть выше, чем понесенные организацией затраты. Таким образом, добавленная ценность является теоретической концепцией, выражающей соотношение рыночной стоимости и фактически понесенных затрат на продукт. Величину добавленной ценности ( $AV$ ) можно получить из формулы:

$$AV = Va - Vb,$$

где:  $Va$  — ценность после обработки,  $Vb$  — ценность перед обработкой.

Для оценки бизнес-процессов, добавляющих экономическую ценность (затраты), на отдельном бизнес-процессе эту добавленную ценность можно выразить в виде удельного показателя. Так, например, пусть затраты на маркетинг бренда составили 10 000 руб. Соотнеся эту затрату с полученной добавленной ценностью бренда, можно оценить эффективность маркетинга.

В продолжение всей своей деятельности компаниям приходится постоянно оценивать бизнес-процессы и осуществлять их оптимизацию. Каким же образом удобнее всего произвести оценку бизнес-процессов и операционных результатов? Для оценки бизнес-процессов компании необходимо поместить в таблицу показатели деятельности компании, что позволит выполнить следующее.

- Оценить длительность цикла всех ключевых процессов.
- Оценить время и затраты для всех ключевых процессов.
- Определить все ключевые показатели производительности для основных процессов, происходящих в компании.
- Выявить ключевые процессы для каждого подразделения, при этом для каждого ключевого процесса определить свои процессные показатели.
- Связать найденные процессные показатели с теми характеристиками услуги (товара), которые представляют особую значимость для клиента.
- Установить для всех ключевых процессов стандарты и целевые показатели, основанные на опыте конкурентов и требованиях клиентов.
- Отследить долгосрочные показатели, наиболее важные в стратегической перспективе.

В качестве справочного материала в табл. 1.19 и 1.20 приведено описание типовых бизнес-процессов и видов деятельности компании.

Исходя из того, что в каждой компании выделены свои бизнес-процессы, очень важно привести данные процессы к какой-то типовой структуре. В результате долгих исследований и стандартизации бизнес-процессов Американский институт производительности и качества предложил типовую структуру бизнес-процессов компании. Насколько бизнес-процессы компании вписываются в типовую структуру бизнес-процессов, предложенных данным центром, зависит от размеров компании и распределения функций внутри нее. Пример типовой структуры бизнес-процессов, разработанный Американским центром производительности и качества, включает процессы, которые мы обсудим в следующем разделе. Каждой компании полезно будет принять данные бизнес-процессы за базис, что позволит четко разделить функции внутри компании. Следует отметить, что в состав приведенных ниже процессов не включены бизнес-процессы, связанные непосредственно с производством.

**Таблица 1.19. Краткое описание бизнес-процессов компании**

Бизнес-процесс	Краткое описание	Показатели результативности
Маркетинг и изучение рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ и формирование рынка и потребностей клиентов.</li> <li>2. Разработка и воплощение рыночной стратегии.</li> <li>3. Управление отношениями с клиентами: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) изучение потребностей клиентов;</li> <li>б) разработка стратегий работы с клиентами;</li> <li>в) разработка плана продаж;</li> <li>г) оценка степени удовлетворенности клиентов;</li> <li>д) повышение прибыльности клиента для компании и его ценности.</li> </ol> </li> <li>4. Оценка изменения рыночной конъюнктуры и реакции клиентов на эти изменения.</li> <li>5. Определение стратегий развития.</li> <li>6. Определение и планирование развития продуктов компании: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) определение продуктового портфеля компании;</li> <li>б) определение жизненного цикла продукта и его цели по времени.</li> </ol> </li> <li>7. Реклама и содействие сбыту: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) разработка рекламной стратегии;</li> <li>б) реклама и продвижение;</li> <li>в) оценка эффективности рекламы и сбалансированности ее финансирования.</li> </ol> </li> <li>8. Прогнозирование спроса на товары.</li> <li>9. Осуществление заказов товаров у поставщиков</li> </ol>	<p><i>Отдел маркетинга:</i> повышение рыночной стоимости компании.</p> <p><i>Отдел рекламы:</i> эффективность инвестиций в рекламу.</p> <p><i>Отдел продукт-менеджеров:</i> понижение закупочной стоимости товара при сохранении качества</p>
Снабжение (закупки)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование поставки товара.</li> <li>2. Осуществление поставки товара.</li> <li>3. Получение груза от поставщика и доставка его на промежуточный склад.</li> <li>4. Транспортировка товара до основного склада (импорт).</li> <li>5. Формирование ГТД.</li> <li>6. Проведение таможенной очистки груза.</li> <li>7. Прием заявок на закупку ОС: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) мебель и имущество;</li> <li>б) компьютеры и оргтехника</li> </ol> </li> </ol>	<p><i>Отел логистики:</i> Объем затрат на логистику</p>

Продолжение табл. 1.19

Бизнес-процесс	Краткое описание	Показатели результативности
Складирование и хранение	1. Приемка товара и оформление документов. 2. Размещение товара. 3. Сборка заказа. 4. Упаковка. 5. Оформление документов.	Отдел приемки товара
Сбыт (продажи)	1. Разработка ценовой стратегии. 2. Разработка прогноза сбыта и планирование продаж. 3. Контакты с клиентами, заключение договоров. 4. Продажа товаров и услуг. 5. Определение условия поставки (реализованных товаров)	<i>Отдел продаж:</i> • маржинальная рентабельность; • объем (процентное соотношение) коммерческих расходов
Обработка	1. Прием заказов от клиентов и выставление им счетов на продажу. 2. Возврат товаров и гарантийное обслуживание. 3. Рассмотрение жалоб и претензий клиентов.	<i>Отдел операторов:</i> время обработки одного заказа
Транспортировка	1. Диспетчеризация доставки: а) прием заявок подразделений на транспортировку; б) управление потоками и маршрутами доставок; в) формирование отчетов о доставках, использовании транспорта, ГСМ и т.д. 2. Планирование потребности в транспортных средствах. 3. Заказ услуг сторонних транспортных организаций. 4. Осуществление ремонта и поддержание работоспособности транспортных средств	<i>ТЭС:</i> • время осуществления одной доставки • себестоимость перевозки 1 кг груза

Окончание табл. 1.19

Бизнес-процесс	Краткое описание	Показатели результативности
Управление финансами	1. Бюджетирование. 2. Бухгалтерский и финансовый учет. 3. Составление налоговой отчетности. 4. Контролинг	<i>Финансовый отдел, бухгалтерия:</i> • экономия ресурсов; • процент отчислений на налоги; • отклонение налоговых выплат от плановых; • отклонения по результатам проверок; • доначисления налогов; • выполнение ROI; • время закрытия периода (в днях после отчетного месяца); • эффективность работы персонала (оборот к ФОТ или численности)
Управление ИТ	1. Разработка и модификация существующего программного обеспечения с целью автоматизации деятельности. 2. Системное администрирование	<i>Отдел ИТ:</i> время выполнения заявок на доработки программы/отчета
Управление персоналом	1. Набор персонала. 2. Обучение персонала. 3. Определение затрат на персонал. 4. Определение мотивации персонала	<i>Отдел кадров:</i> текущая текучесть кадров не более 8%

Таблица 1.20. Виды деятельности компании

Вид деятельности	Бизнес-процесс	Субпроцесс	Подразделение
Маркетинг	Маркетинг и изучение рынка	Анализ и формирование рынка	Отдел маркетинга
		Анализ потребностей клиента	
		Содействие сбыту	
		Программа лояльности клиента	
Снабжение	Снабжение	Реклама	Отдел рекламы
		Доставка товара	Отдел внешней логистики
		Таможенная очистка товара	Отдел таможенной очистки
		Покупка мебели и ремонт мебели и помещений	Отдел АХО
		Покупка компьютеров, оргтехники, их ремонт и расходные материалы к ним	Отдел ИТ



Окончание табл. 1.20

Вид деятельности	Бизнес-процесс	Субпроцесс	Подразделение
Складирование и хранение	Складирование и хранение	Приемка товара от поставщика	Отдел приемки товара
		Приемка возвращенного клиентами товара	
		Документальное оформление	
		Размещение принятого товара	
		Сборка заказа для продажи	
		Упаковка	
		Оформление расходных документов	
Продажи	Сбыт	Осуществление продаж	Отдел продаж
	Обработка	Прием заказов от клиентов на продажу	Отдел операторов
		Прием заказов от клиентов на возврат	
	Транспортировка	Осуществление доставок	ТЭС
		Транспортное обслуживание УПР	
Управление	Управление развитием	Определение стратегий развития	
	Управление финансами	Управленческий учет	Финансовый отдел
		Бухгалтерский учет	Бухгалтерия
	Управление ИТ	Управление и работа с базами данных	Отдел ИТ
	Управление персоналом	Разработка схемы мотивации	Отдел кадров

### Структура и классификация типовых бизнес-процессов

Американским центром производительности и качества выделено двенадцать основных функций, присущих бизнес-процессам типовой компании. Любая функция может быть определенным образом структурирована.

#### 1. Анализировать рынок и потребности клиентов

##### 1.1. Определять потребности и пожелания клиентов.

###### 1.1.1. Выполнять качественные оценки.

###### 1.1.1.1. Производить интервьюирование клиентов.

###### 1.1.1.2. Проводить анализ с помощью фокус-групп.

###### 1.1.2. Выполнять количественные оценки.

- 1.1.2.1. Подготавливать и производить инспекции.
- 1.1.3. Прогнозировать покупательский спрос.
- 1.2. *Измерять степень удовлетворенности потребителей.*
  - 1.2.1. Осуществлять мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами.
  - 1.2.2. Осуществлять мониторинг удовлетворенности клиентов при разрешении споров.
  - 1.2.3. Осуществлять мониторинг удовлетворенности клиентов взаимодействием с представителями компании.
- 1.3. *Осуществлять мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей.*
  - 1.3.1. Определять недостатки в предложении продуктов и услуг.
  - 1.3.2. Идентифицировать инновации, направленные на обеспечение нужд потребителей.
  - 1.3.3. Определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения.
- 2. Разрабатывать видение и стратегию.**
  - 2.1. *Осуществлять мониторинг внешней среды.*
    - 2.1.1. Анализировать и выявлять направления конкуренции.
    - 2.1.2. Определять экономические тренды.
    - 2.1.3. Идентифицировать политические и правовые условия.
    - 2.1.4. Оценивать технологические инновации.
    - 2.1.5. Анализировать демографическую ситуацию.
    - 2.1.6. Идентифицировать социальные и культурные изменения.
    - 2.1.7. Анализировать экологические проблемы.
  - 2.2. *Определять концепцию бизнеса и стратегию организации.*
    - 2.2.1. Выбирать релевантные рынки.
    - 2.2.2. Определять долгосрочное видение.
    - 2.2.3. Формулировать стратегию бизнес-единиц.
    - 2.2.4. Формулировать миссию.
  - 2.3. *Разрабатывать организационную структуру и систему взаимоотношений между организационными единицами.*
  - 2.4. *Разрабатывать и ранжировать цели организации.*
- 3. Разрабатывать продукты или услуги.**
  - 3.1. *Создавать концепцию и план разработки продукта или услуги.*
    - 3.1.1. Перевести потребности и желания потребителей в требования к продукту или услуге.
    - 3.1.2. Планировать и детализировать цели по качеству продукта или услуги.

- 3.1.3. Планировать и детализировать цели по стоимости продукта или услуги.
- 3.1.4. Разрабатывать жизненный цикл продукта и определять цели по времени.
- 3.1.5. Разрабатывать лидирующие технологии и интегрировать в концепцию продукта или услуги.
- 3.2. *Разрабатывать, создавать и оценивать образцы продуктов или услуг.*
  - 3.2.1. Разрабатывать спецификации на продукты или услуги.
  - 3.2.2. Осуществлять параллельное проектирование продукта.
  - 3.2.3. Осуществлять расчет стоимости продукта.
  - 3.2.4. Создавать конструкторскую документацию.
  - 3.2.5. Разрабатывать образцы продуктов или услуг.
  - 3.2.6. Оформлять патенты на продукт или услугу.
- 3.3. *Совершенствовать существующие продукты или услуги.*
  - 3.3.1. Улучшать потребительские качества продукта или услуги.
  - 3.3.2. Устранять проблемы качества и надежности продукта или услуги.
  - 3.3.3. Снимать с производства устаревшие продукты или услуги.
- 3.4. *Оценивать эффективность новых или измененных продуктов или услуг.*
  - 3.4.1. Осуществлять подготовку к производству.
  - 3.4.2. Разрабатывать и анализировать процесс производства опытных образцов.
  - 3.4.3. Обеспечивать персонал необходимыми материалами и оборудованием.
  - 3.4.4. Внедрять и анализировать новые процессы или методологии.
- 3.5. *Управлять процессом разработки продукта или услуги.*
- 4. Продавать продукты или услуги.**
  - 4.1. *Позиционирование продуктов и услуг на сегментах потребительского рынка.*
    - 4.1.1. Разрабатывать ценовую стратегию.
    - 4.1.2. Разрабатывать рекламную стратегию.
    - 4.1.3. Разрабатывать маркетинговые слоганы.
    - 4.1.4. Оценивать эффективность рекламы и уровень ее финансирования.
    - 4.1.5. Сегментировать рынок и выявлять потребности клиентов.
    - 4.1.6. Разрабатывать прогноз продаж.
    - 4.1.7. Продавать продукты и услуги.
    - 4.1.8. Вести переговоры об условиях поставки.
  - 4.2. *Обрабатывать заказы потребителей.*

- 4.2.1. Получать заказы от потребителей.
- 4.2.2. Включать заказы в процесс производства и доставки.
- 5. Производить продукцию и обеспечивать производство ресурсами.**
  - 5.1. Планировать и получать необходимые ресурсы.*
    - 5.1.1. Выбирать и сертифицировать поставщиков.
    - 5.1.2. Приобретать основные средства.
    - 5.1.3. Приобретать материалы и комплектующие изделия.
    - 5.1.4. Приобретать требуемые технологии.
  - 5.2. Преобразовывать ресурсы (входы) в продукты.*
    - 5.2.1. Разрабатывать и настраивать процесс производства.
    - 5.2.2. Разрабатывать график производства.
    - 5.2.3. Перемещать материалы и ресурсы.
    - 5.2.4. Изготавливать продукт.
    - 5.2.5. Упаковывать продукт.
    - 5.2.6. Склаживать и хранить продукт.
    - 5.2.7. Подготавливать продукт к поставке.
  - 5.3. Поставлять продукт.*
    - 5.3.1. Планировать поставку продукта.
    - 5.3.2. Поставлять продукт потребителю.
    - 5.3.3. Устанавливать продукт.
    - 5.3.4. Обеспечивать специальные требования потребителя.
    - 5.3.5. Идентифицировать и планировать ресурсы для удовлетворения требований по обслуживанию.
    - 5.3.6. Обеспечивать обслуживание клиентов.
  - 5.4. Управлять процессом производства и поставки.*
    - 5.4.1. Документировать и осуществлять мониторинг статуса заказов.
    - 5.4.2. Управлять запасами.
    - 5.4.3. Обеспечивать качество продукта.
    - 5.4.4. Планировать и выполнять текущий ремонт.
    - 5.4.5. Осуществлять мониторинг внешних условий.
- 6. Выставлять счета и обслуживать потребителей.**
  - 6.1. Выставлять счета потребителям.*
    - 6.1.1. Улучшать деятельность по выставлению счетов.
    - 6.1.2. Выставлять счета потребителям.
    - 6.1.3. Реагировать на запросы по выставлению счетов.

*6.2. Организовывать послепродажное обслуживание.*

6.2.1. Выполнять послепродажное обслуживание.

6.2.2. Выполнять гарантийное обслуживание и работу с претензиями.

*6.3. Реагировать на запросы потребителя.*

6.3.1. Обеспечивать клиента необходимой информацией.

6.3.2. Должным образом реагировать на жалобы потребителей.

**7. Управлять человеческими ресурсами.**

*7.1. Разрабатывать стратегии в области человеческих ресурсов.*

7.1.1. Определять необходимость человеческих ресурсов.

7.1.2. Определять затраты на человеческие ресурсы.

7.1.3. Определять требования к человеческим ресурсам.

7.1.4. Определять роль организационной структуры.

*7.2. Детализировать стратегию до уровня функций.*

7.2.1. Анализировать, определять и реорганизовывать функции.

7.2.2. Определять и систематизировать выходы функций и метрики (показатели).

7.2.3. Определять сферы ответственности за выполнение функций.

*7.3. Работа с персоналом.*

7.3.1. Планировать и прогнозировать потребность в рабочей силе.

7.3.2. Разрабатывать планы продвижения по службе.

7.3.3. Осуществлять поиск, подбор и прием персонала.

7.3.4. Формировать и организовывать работу команды.

7.3.5. Переводить сотрудников в другие подразделения.

7.3.6. Сокращать персонал.

7.3.7. Увольнять персонал.

7.3.8. Обеспечивать трудоустройство увольняемого персонала.

*7.4. Развивать и обучать персонал.*

7.4.1. Обеспечивать соответствие квалификации персонала требованиям.

7.4.2. Разрабатывать и управлять программами обучения.

7.4.3. Разрабатывать и управлять программами профориентации персонала.

7.4.4. Разрабатывать сферы ответственности за выполнение функций/процессов.

7.4.5. Определять зоны ответственности руководителей.

7.4.6. Определять зоны ответственности команд.

*7.5. Управлять производительностью труда, осуществлять материальное и моральное стимулирование персонала.*

7.5.1. Определять показатели производительности.

7.5.2. Разрабатывать подходы к управлению производительностью.

7.5.3. Управлять производительностью команд.

7.5.4. Оценивать функции с точки зрения добавленной ценности.

7.5.5. Управлять постоянной и переменной частью заработной платы.

7.5.6. Осуществлять материальное и моральное стимулирование.

*7.6. Обеспечивать охрану труда и анализировать удовлетворенность персонала.*

7.6.1. Анализировать удовлетворенность персонала.

7.6.2. Разрабатывать системы поддержки персонала.

## **8. Управлять информационными ресурсами.**

*8.1. Планировать управление информационными ресурсами.*

8.1.1. Определять требования к информации на основе стратегий бизнеса.

8.1.2. Определять архитектуру информационных систем предприятия.

8.1.3. Планировать потребность в информационных технологиях.

8.1.4. Устанавливать стандарты хранения данных предприятия.

8.1.5. Устанавливать стандарты качества при работе с информацией.

*8.2. Разрабатывать и развертывать системы информационной поддержки предприятия.*

8.2.1. Проводить оценку специфических информационных потребностей.

8.2.2. Выбирать информационные технологии.

8.2.3. Определять жизненный цикл информации.

8.2.4. Разрабатывать системы информационной поддержки предприятия.

8.2.5. Тестировать, оценивать и внедрять системы информационной безопасности и контроля.

*8.3. Внедрять системы информационной безопасности и контроля.*

8.3.1. Устанавливать стратегии систем информационной безопасности и уровня безопасности.

8.3.2. Тестировать, оценивать и развертывать системы информационной безопасности и контроля.

*8.4. Управлять хранением и поиском данных.*

8.4.1. Устанавливать базы данных.

8.4.2. Собирать и упорядочивать информацию.

8.4.3. Хранить информацию.

- 8.4.4. Обновлять информацию.
- 8.4.5. Осуществлять поиск информации.
- 8.4.6. Уничтожать информацию.
- 8.5. *Управлять оборудованием и сетевыми операциями.*
  - 8.5.1. Управлять централизованным оборудованием.
  - 8.5.2. Управлять распределенным оборудованием.
  - 8.5.3. Управлять сетевыми операциями.
- 8.6. *Управлять информационными услугами.*
  - 8.6.1. Управлять библиотеками и центрами информации.
  - 8.6.2. Управлять документированием и фиксированием данных бизнеса.
- 8.7. *Обеспечивать распределенный доступ к информации и коммуникациям.*
  - 8.7.1. Управлять внешними коммуникационными системами.
  - 8.7.2. Управлять внутренними коммуникационными системами.
  - 8.7.3. Подготавливать и распространять публикации.
- 8.8. *Оценивать и производить аудит качества информации.*
- 9. Управлять финансовыми и материальными ресурсами.**
  - 9.1. *Управлять финансовыми ресурсами.*
    - 9.1.1. Разрабатывать бюджеты.
    - 9.1.2. Управлять распределением ресурсов.
    - 9.1.3. Определять структуру капитала.
    - 9.1.4. Управлять потоками денежных средств.
    - 9.1.5. Управлять финансовыми рисками.
  - 9.2. *Осуществлять финансовые и учетные операции (транзакции).*
    - 9.2.1. Работать с дебиторской задолженностью.
    - 9.2.2. Осуществлять оплату труда персонала.
    - 9.2.3. Работать с кредиторской задолженностью, кредитами и инкассо.
    - 9.2.4. Вести бухгалтерский учет.
    - 9.2.5. Выплачивать премии и пособия.
    - 9.2.6. Управлять общехозяйственными и представительскими расходами.
  - 9.3. *Формировать отчеты.*
    - 9.3.1. Обеспечивать руководителей внешней финансовой информацией.
    - 9.3.2. Обеспечивать руководителей внутренней финансовой информацией.
  - 9.4. *Проводить внутренний аудит.*
  - 9.5. *Управлять налогами.*
    - 9.5.1. Обеспечивать соответствие законодательству.

- 9.5.2. Планировать налоговую стратегию.
- 9.5.3. Выбирать эффективные технологии.
- 9.5.4. Управлять налоговыми спорами.
- 9.5.5. Информировать руководство о налогах.
- 9.5.6. Управлять налогами.
- 9.6. *Управлять материальными ресурсами.*
  - 9.6.1. Управлять планированием капитала.
  - 9.6.2. Приобретать и продавать основные средства.
  - 9.6.3. Управлять оборудованием.
  - 9.6.4. Управлять материальными рисками.
- 10. Управление экологией.**
  - 10.1. *Разрабатывать стратегию управления.*
  - 10.2. *Обеспечивать соответствие законодательству.*
  - 10.3. *Обучать персонал и проводить тренинги.*
  - 10.4. *Внедрять программы по предупреждению загрязнению окружающей среды.*
  - 10.5. *Управлять восстановительными работами.*
  - 10.6. *Управлять связями с государственными структурами и общественностью.*
  - 10.7. *Управлять информационной системой контроля окружающей среды.*
  - 10.8. *Осуществлять мониторинг программы управления окружающей средой.*
- 11. Управлять внешними связями.**
  - 11.1. *Обеспечивать обмен информацией с акционерами.*
  - 11.2. *Управлять отношениями с правительством.*
  - 11.3. *Строить отношения с кредиторами.*
  - 11.4. *Разрабатывать программу PR.*
  - 11.5. *Взаимодействовать с советом директоров.*
  - 11.6. *Разрабатывать взаимоотношения с обществом.*
  - 11.7. *Управлять правовыми и этическими вопросами.*
- 12. Управлять улучшениями и изменениями.**
  - 12.1. *Измерять показатели деятельности организации.*
    - 12.1.1. *Создавать систему измерения показателей.*
    - 12.1.2. *Измерять качество продуктов и услуг.*
    - 12.1.3. *Измерять затраты на обеспечение качества.*
    - 12.1.4. *Измерять длительность циклов.*



- 12.1.5. Измерять производительность (продуктивность).
- 12.2. *Осуществлять оценки качества.*
  - 12.2.1. Осуществлять оценки качества на основе внешних критериев.
  - 12.2.2. Осуществлять оценки качества на основе внутренних критериев.
- 12.3. *Осуществлять сравнительный анализ деятельности.*
  - 12.3.1. Определять возможности проведения сравнительного анализа деятельности.
  - 12.3.2. Осуществлять сравнительный анализ бизнес-процессов.
  - 12.3.3. Осуществлять сравнительный анализ конкурентных преимуществ.
- 12.4. *Улучшать процессы и системы.*
  - 12.4.1. Определять направления улучшений.
  - 12.4.2. Внедрять непрерывное улучшение бизнес-процессов.
  - 12.4.3. Проводить реорганизацию бизнес-процессов и систем управления.
  - 12.4.4. Управлять улучшениями.
- 12.5. *Внедрять систему управления качеством (TQM).*
  - 12.5.1. Определять направления TQM.
  - 12.5.2. Разрабатывать и внедрять системы TQM.
  - 12.5.3. Управлять жизненным циклом TQM.

Описание бизнес-процессов необходимо осуществить вместе с подготовкой сопровождающего пакета документов, который включает:

- регламент выполнения каждого процесса;
- положение о подразделениях;
- должностные инструкции исполнителей;
- рабочие инструкции исполнителей.

Показатели эффективности бизнес-процессов приведены в табл. 1.21.

## **Обучение и дальнейшее освоение ССП**

Последнее время достижение удовлетворенности и эффективная мотивация сотрудников превратилась в ключевой вопрос бизнеса, так как недовольные работники теряют интерес к целям компании и относятся к своим обязанностям соответствующим образом. Это, в свою очередь, отрицательно отражается на клиентах, которые, будучи не удовлетворены обслуживанием и имея возможность выбора, предпочтут приобретать товары и услуги у тех компаний, где качество обслуживания лучше.

Таблица 1.21. Перспектива внутренних процессов

Ключевые факторы успеха	Показатели результативности	Стратегические цели	Значения текущих показателей	Показатели (для перспективы на три года)	Действия, направленные на достижение поставленных целей
Оптимальность БП и расходы на его осуществление					
Время исполнения заказа клиента	Время на обработку и сборку заказа: • местный клиент (10 мин); • региональный клиент (30 мин).	Уменьшить время обработки заказа в 3 раза за 3 года	15 мин	7 мин	Оптимизация всех бизнес-процессов, связанных с обслуживанием клиентов с целью уменьшения временного цикла
	Телефонные звонки потребителей, ответ на которые дается не позже окончания третьего сигнала вызова	Не менее 90%	70%	90%	Трассировка звонков и автоматическое переключение на свободных операторов
	Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ		3 мин	2 мин	Автоматизация каталогов
	Скорость обработки заказа клиента	Среднее время обработки заказа не более 2 мин	До 5 мин	До 2 мин на заказ	Обучение персонала
	Время разрешения претензии клиента		3 дня	Максимум 1 день	Упрощение бизнес-процесса по работе с претензиями клиентов
	Число процедур, связанных с удовлетворением запросов потребителей				
	Число рекламаций	0,05% от продаж	0,1%		Выявление причин рекламаций
	Процент возврата товара	Не более 1%	3%	1%	Улучшение качества подбора товара
	Время доставки по городу	60 мин в любую точку города			Увеличение количества автомобилей доставки
	Нарушения сроков поставки	Не более 1%	5%	1%	Оптимизация маршрутов доставки

Поэтому замыкающей составляющей сбалансированной системы показателей является та, которая связана с обучением и развитием профессиональных навыков персонала компании. Обсуждавшиеся выше цели системы сбалансированного управления связаны с состоянием финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов компании и направлены на кардинальное улучшение ее деятельности. Составляющая обучения и развития обеспечивает компанию персоналом такой квалификации, которая необходима для достижения заданных целей.

В отношении оценки, обучения и развития персонала обычно выделяют три направления:

- возможности работника;
- возможности информационных систем;
- мотивация, делегирования полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

### **Возможности работника**

Сегодня фактически весь рутинный труд в компаниях автоматизирован и компьютеризирован. Выполнение одной и той же работы с постоянной производительностью и эффективностью уже не может удовлетворить компанию, ее цель — совершенствование. У компаний нет возможности работать в долгосрочной перспективе по устоявшимся шаблонам — в динамично изменяющихся рыночных условиях стандартного подхода не существует. Наличие непрерывных и существенных изменений в бизнесе требует такого обучения работников, которое позволит направить их творческие возможности на достижение стратегических целей компании.

Исследования показывают, что существует три основных показателя, которые позволяют оценить персонал и его отношение к компании:

- удовлетворенность работника;
- сохранение кадровой базы;
- эффективность работника.

При этом показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника.

Наличие показателя удовлетворенности работника в системе сбалансированных показателей свидетельствует о том, какое большое значение для компании имеет удовлетворенность работника своей деятельностью. Удовлетворенность работника можно считать основой повышения производительности, эффективности, ответственности, качества и уровня обслуживания клиентов. Следовательно, для достижения высококачественного обслуживания клиентов сотрудники компании непременно должны быть удовлетворены своей работой.

Степень удовлетворенности персонала компании обычно оценивают на основе опросов, которые могут проводиться с различной периодичностью (как правило, один раз в год). Анкета опроса может включать следующий перечень вопросов:

- участие персонала в принятии решений;
- признание компанией качественно выполненной работы;
- доступ сотрудников к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне;
- активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе;
- уровень помощи и поддержки со стороны коллег;
- отношение сотрудника к компании в целом.

При заполнении анкеты работники дают на данные вопросы ответы в виде оценки по пятибалльной шкале, при этом низшая оценка — “полностью неудовлетворен”, а высшая — “полностью удовлетворен”. Общий показатель вносится в систему сбалансированных показателей, что позволяет оценить отношение персонала к выполняемой работе как по компании в целом, так и по каждому отделу или подразделению.

Показатель сохранения кадровой базы направлен на то, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых компания наиболее заинтересована. Сотрудники, лояльные к компании и проработавшие в ней достаточно долго, являются носителями общих ценностей организации и бизнес-процессов компании. Показатель сохранения кадровой базы может быть измерен процентом текучести кадров ключевого персонала.

Показатель эффективности работника — это обобщенный показатель развития персонала, результатов инноваций, совершенствования бизнес-процессов. Компании, как правило, оценивают этот показатель путем соотнесения количества произведенной продукции или услуг к количеству персонала, занятого в ее изготовлении. Наиболее распространенный и простой показатель — показатель дохода на одного работника.

К показателям обучения и развития персонала можно отнести следующие показатели, которые также целесообразно внести в систему сбалансированных показателей компании:

- средний стаж работы в компании;
- уровень невыходов на работу — больничных;
- текучесть кадров;
- удовлетворенность работников;
- добавленная стоимость на работника;
- индекс мотивации;

- качество условий работы;
- оценка распространения информации внутри компании;
- производительность труда;
- количество разработанных систем показателей.

По мере возрастания значимости интеллектуального капитала, квалификация и навыки сотрудников становятся самым важным активом многих компаний. Опытные и квалифицированные сотрудники способны выдвинуть идеи, на которых компания сможет заработать миллионы долларов. А это значит, что оплата труда самых талантливых сотрудников во много раз меньше, чем возможный экономический эффект, принесенный от предложенных ими инноваций. Поэтому во многих крупных компаниях одним из показателей, включенных в корпоративную систему оценки, является количество часов, потраченных на обучение персонала. В некоторых компаниях показатель обучения составляет в среднем 80 часов в год на сотрудника. Однако количество часов, отведенных на обучение сотрудника, является хотя и довольно распространенным, но слишком общим показателем, который может способствовать некачественному обучению. Поэтому некоторые компании внедряют более детальные показатели, ориентированные скорее на эффективность обучения, чем на его продолжительность.

Оценить удовлетворенность сотрудников компанией можно с помощью сегментации сотрудников на основе их общих потребностей. Методы, которые используются для выяснения потребностей и приоритетов сотрудников, похожи на методы работы с клиентами: интервью, исследования, обратная связь, а также интервью увольняющихся сотрудников.

Исследования удовлетворенности можно провести с помощью опроса, основные вопросы которого приведены ниже:

- оплата;
- возможности продвижения и роста;
- уровень стресса на работе;
- общая атмосфера в коллективе;
- рабочая нагрузка;
- компетентность начальника;
- условия труда.

Компания может установить для себя, например, такой целевой показатель удовлетворенности: не менее 70% сотрудников должны дать показатель удовлетворенности от трех до пяти баллов по пятибалльной шкале (1 — “абсолютно неудовлетворен”, 5 — “абсолютно удовлетворен”).

Помимо качественных показателей оценки удовлетворенности сотрудников, система сбалансированных показателей должна включать и количественные показатели. Например, таким количественным показателем удовлетворенности

может служить количество увольнений сотрудников по собственному желанию по отношению к общей численности персонала.

Определив потребности работников, а также те результаты, которые организация ожидает от деятельности своих сотрудников, компания должна разработать целевые стратегии, связанные с ее взаимоотношениями с работниками. Такими стратегиями могут стать:

- привлечение и найм лучших кадров;
- удержание ключевых сотрудников;
- укрепление производственной культуры.

Соответственно, компании необходимо закрепить стратегию по взаимодействию с персоналом, которая позволила бы наиболее эффективным образом достигать стратегических целей, а также обеспечила бы минимальные затраты на труд при максимальной отдаче со стороны сотрудников. Компания с помощью грамотно подобранной системы мотивации вполне может повысить производительность труда без увеличения затрат на оплату труда — это так называемое нематериальное стимулирование. В конечном счете, показатель эффективности деятельности персонала и затрат на персонал зависят от грамотно разработанной системы мотивации.



# Технология бюджетного управления компанией

---

## Процедура бюджетного управления компанией

### Роль бюджетирования в системе управления и стратегического планирования

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

Бюджетирование представляет собой:

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.1. Привязка видов бюджетов и объектов бюджетирования**

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

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

## Назначение и цели бюджетирования

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бюджетирование составляет основу:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Интеграция целей компании с бюджетированием

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

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



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

**Таблица 2.2. Возможные варианты целей создания компании**

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

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

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

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

Примерами финансовых целей компании могут быть:

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

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



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

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

**Таблица 2.3. Финансовые цели**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Выбор целей бюджетирования для установленных целей компании

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Объекты бюджетирования

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим причины целесообразности составления бюджетов по каждому из указанных объектов.

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

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



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

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

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

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

## Методики бюджетирования

Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:

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

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

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



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

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

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

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

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

## Периоды бюджетирования

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

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

**Таблица 2.4. Возможные цели для различных периодов бюджетирования**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Бюджетирование годовое**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Бюджетирование помесечное**

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

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

Задачи месячного бюджетирования включают:

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

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

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

## **Классификатор бюджетов**

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

Классификация по видам деятельности может быть осуществлена следующим образом:



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

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

*Операционные бюджеты:*

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

*Финансовые бюджеты.*

*Инвестиционные бюджеты.*

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

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

## **Бюджетирование бизнес-процессов компании**

### **Бюджетное управление бизнес-процессами компании**

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



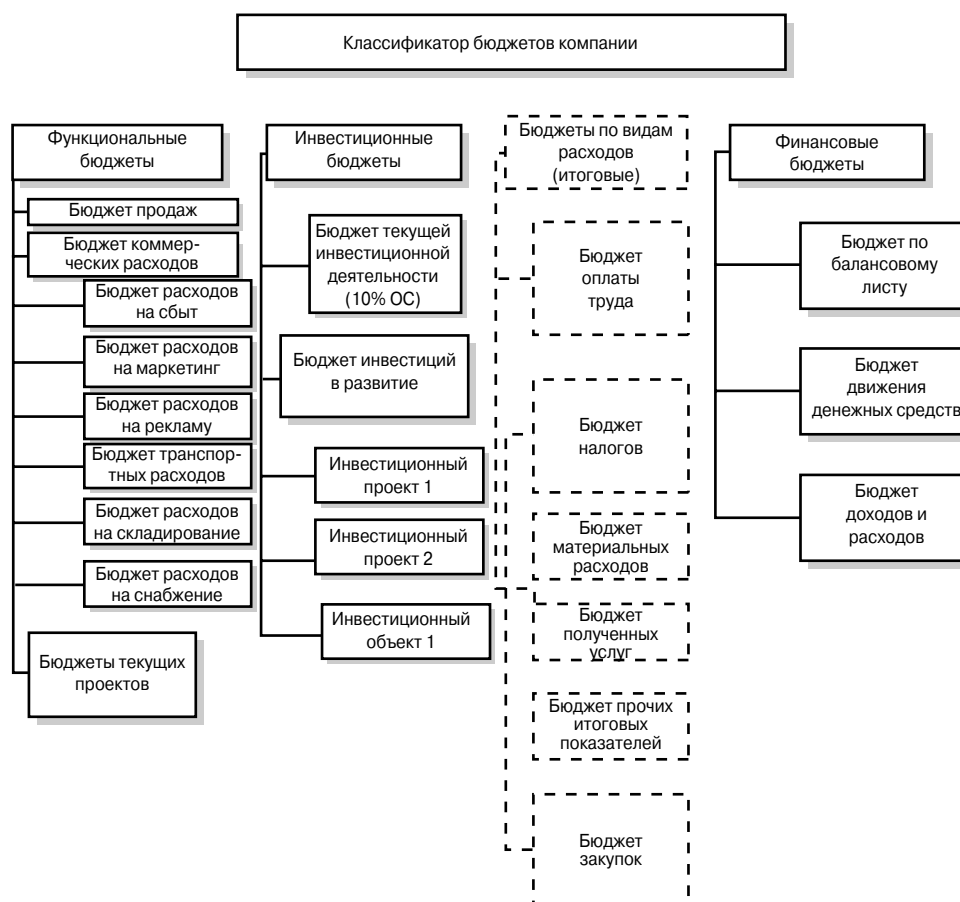


Рис. 2.1. Классификатор бюджетов компании

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Выделение границ бизнес-процессов компании для целей бюджетирования

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

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

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

Продолжение табл. 2.5

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



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

Далее для построения бюджетов компании рассмотрим процедуру составления операционных бюджетов.

## Бюджеты операционной деятельности компании

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Бюджеты бизнес-процессов**

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

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

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

### **Бюджеты бизнес-процесса “Продажи”**

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

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

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

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

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

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

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

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

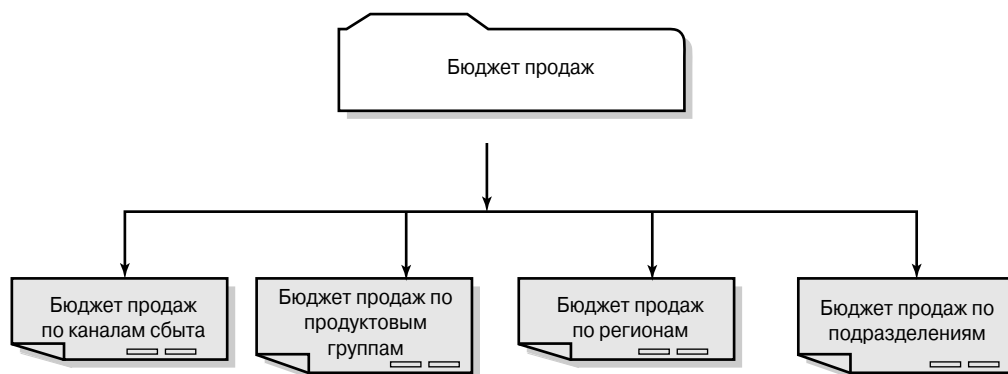


Рис. 2.2. Объекты бюджетирования бизнес-процесса “Продажи”

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

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

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

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

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

**Таблица 2.6. Пример формата бюджета продаж по подразделениям**

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

Окончание табл. 2.6

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

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

Показатель	Существующее значение показателя на начало бюджетного периода	Планируемое значение показателя на бюджетный период	Фактическое значение показателя	Отклонение (%)
<b>Стратегические цели, связанные с продажами</b>				
1. Доля рынка компании (подразделения)				
2. Рост рынка				
3. Рост продаж по существующим продуктовым группам				
4. Рост продаж за счет новых продуктовых групп				
5. Доля закупок от продаж (в процентах)				
6. ROS (рентабельность продаж)				
7. Маржа				
8. Процент операционных издержек	12	10,8		
9. Период оборачиваемости запасов				

Продолжение табл. 2.7

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

Окончание табл. 2.7

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

**Таблица 2.8. Движение денежных средств в подразделении**

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



Окончание табл. 2.8

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

Таблица 2.9. Бюджет отгрузок и оплат по клиентам

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Задача маркетинга также может быть разделена на несколько составляющих:

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

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

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

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

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

Обычно РиМ учитывает дополнительный эффект от дополнительных инвестиций в маркетинг.

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

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.10. Жизненный цикл клиента**

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

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

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

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

#### **Анализ рынка и его формирование.**

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

#### **Управление отношениями с клиентами.**

- Разработка клиентских стратегий.
- Разработка плана продаж.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Лимит инвестиций} = \frac{\text{Прогнозируемая ценность покупателя}}{1 + \text{порог рентабельности}} = 2000 / (1 + 25\%) = 1600$$

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

**Таблица 2.11. Расчет инвестиционного лимита**

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.12. Формат бюджета маркетинговых мероприятий**

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

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



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

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

Таблица 2.14. Бюджет рекламной кампании в журналах на \_\_\_\_\_месяц 200X года

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

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

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

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

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

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

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

Оценка результатов рекламной кампании предполагает расчет следующих показателей:

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

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.16. Анализ затрат на рассылку рекламных буклетов**

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

Оценка эффективности маркетинга и мотивирование подразделения маркетинга может быть осуществлено путем выработки коэффициентов. Например, пусть  $K_1$  — коэффициент привлечения новых клиентов, а  $K_2$  — коэффициент удержания старых клиентов. Соответственно, на базе этих коэффициентов можно разработать схему мотивации подразделения и выработать бюджетные показатели оценки рекламной деятельности компании.

## **Бюджеты бизнес-процессов компании, связанных с логистической цепочкой**

### **Бюджеты логистических затрат**

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

Логистику можно разделить на следующие составляющие:

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

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

#### **1. Закупки (снабжение):**

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

#### **2. Обслуживание клиентов (обработка заказов):**

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

#### **3. Складирование:**

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

#### **4. Транспортировка:**

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

#### **5. Сбытовая логистика:**

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

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

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

### Бюджеты закупок компании в бизнес-процессе “Снабжение”

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

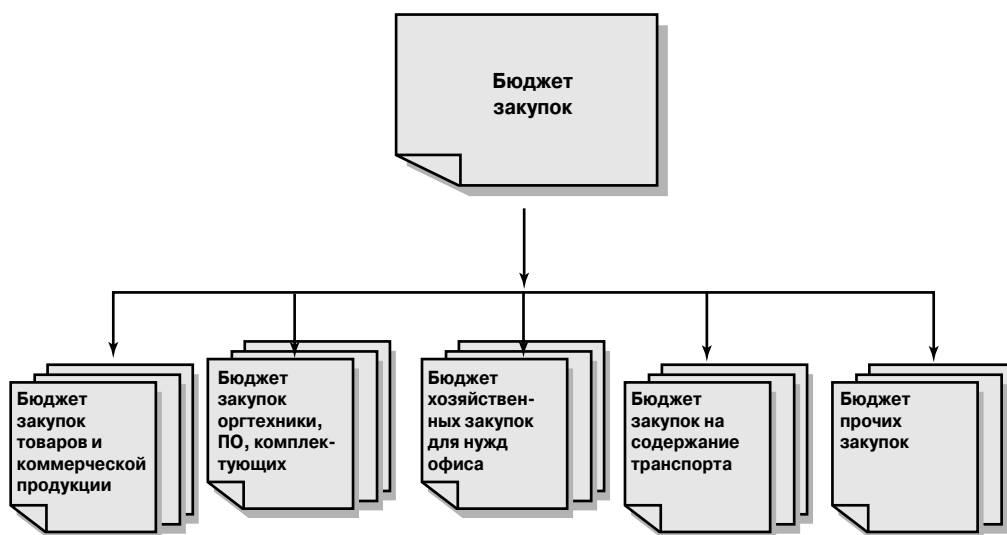


Рис. 2.3 Объекты бюджетирования для бизнес-процесса “Закупки”

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Бюджет закупок товаров и коммерческой продукции*

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

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

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

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

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

**Таблица 2.17. Норма складских остатков товаров**

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа 1													
Планируемые продажи (по себестоимости товара)	1000	12500											

Окончание табл. 2.17

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Норма остатка к продажам следующего месяца	15												
Планируемые товарные остатки на конец периода													
Остатки товара на начало периода													
Закупки товара за период													
.....													
Товарная группа <i>п</i>													
<b>Итого остатки товарных запасов</b>													

Таблица 2.18. Бюджет закупок товаров

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

Таблица 2.19. Бюджет складских остатков товаров

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

Таблица 2.20. График денежных выплат поставщикам

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



Окончание табл. 2.20

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Окончание табл. 2.22

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

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

*Бюджеты закупок оргтехники, программного обеспечения, комплектующих*

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

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

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

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

**Таблица 2.23. Пример формата бюджета закупок оргтехники и ПО**

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

### Бюджеты закупок на обслуживание транспорта

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

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

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

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

Таблица 2.24. Пример формата бюджета закупок на обслуживание транспорта

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

### Бюджеты хозяйственных закупок для нужд офиса

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Бюджеты бизнес-процесса “Обработка заказов клиентов”**

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

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

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

Таблица 2.27. Пример формата бюджета обработки заказов клиентов

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

### Бюджеты бизнес-процесса “Складирование и хранение”

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

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

Бизнес-процесс “Складирование” состоит из следующих подпроцессов:

- приемка;
- размещение;
- упаковка.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

На оценку эффективности складской деятельности влияют следующие показатели деятельности:

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

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

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

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

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

**Таблица 2.28. Оценка эффективности и результативности бизнес-процесса складирования**

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

Окончание табл. 2.28

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

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

**Таблица 2.29. Пример формата бюджета затрат на складирование компании**

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

Описание табл. 2.29

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

### Бюджеты бизнес-процесса “Транспортировка”

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

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

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

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

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

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

Оценка бизнес-процесса транспортировки осуществляется по следующим показателям:

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

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

**Таблица 2.30. Пример формата бюджета транспортных расходов компании**

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

Окончание табл. 2.30

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

## **Бюджеты бизнес-процесса “Управление”**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.31. Пример формата бюджета административных расходов**

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



Продолжение табл. 2.31

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

Продолжение табл. 2.31

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

Продолжение табл. 2.31

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

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

### Бюджет проектов

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

Проекты в компании могут быть двух видов:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Таблица 2.32. Пример формата бюджета расходов по проекту внедрения франчайзинга**

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

## Инвестиционные бюджеты

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

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

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

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

Бюджет капиталовложений зависит от ряда факторов:

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

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

Таблица 2.33. Пример формата бюджета открытия филиала компании

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



Окончание табл. 2.33

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

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

**Таблица 2.34. Пример формата инвестиционного бюджета строительства склада**

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

Окончание табл. 2.34

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

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

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

### Бюджеты по элементам затрат

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

- материальные расходы;
- заработная плата;

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

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

### Бюджет оплаты труда

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

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

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

**Таблица 2.35. Пример формата бюджета оплаты труда**

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

Продолжение табл. 2.35

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

Окончание табл. 2.35

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

## Финансовые бюджеты

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

Таблица 2.36. Бюджет по балансовому листу

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

Окончание табл. 2.36

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

**Таблица 2.37. Бюджет движения денежных средств (БДДС)**

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

Таблица 2.38. Бюджет доходов и расходов (БДР)

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



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

В бюджете необходимо отразить направление прибыли в инвестиции, касающиеся:

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

# Организация бюджетного управления в компании по ЦФО

---

## Организационная и финансовая структура компании

Для нормального функционирования компании и полноценного управления ее деятельностью необходимо сформировать такую организационную структуру, которая позволяла бы эффективно осуществлять и результативно управлять данной деятельностью. Именно исполнительный механизм является обязательным атрибутом деятельности компании. Все структурные звенья компании обеспечивают исполнение соответствующих функций и ведения бизнеса, связывая получение результата с требованиями руководства компании. Связь полученных результатов с организационной структурой каждой компании является неотъемлемым требованием ее эффективной деятельности.

Существуют несколько видов организационных структур компаний. С точки зрения управления рассматривается два основных типа организационных структур:

- централизованная в управлении;
- децентрализованная в управлении.

Эти типы принято называть линейно-функциональной и дивизиональной (матричной) структурой управления предприятием.

Организационная структура компании должна обеспечить выполнение двух основных функций:

- осуществление (ведение) бизнеса;
- управление бизнесом.

Организационная структура компании определяется по принципам управления ее подразделениями, образующими иерархическую структуру компании:

- управление по выполняемым функциям;
- управление по составу и структуре подразделений.

Соответственно, задачи создания организационной структуры компании состоят в обеспечении выполнения подразделениями своих функций, что позволит компании успешно вести бизнес. Также иерархия организационной структуры компании должна позволять эффективно управлять бизнесом. Компания должна включать в свою структуру те организационные звенья, которые будут выполнять все необходимые функции, и иметь руководителя каждого из звеньев, который будет нести ответственность за достижение требуемых результатов деятельности. Кроме того, в каждом организационном звене компании его функции должны быть распределены среди исполнителей. Вид бизнеса компании, его масштаб и сложность определяют количество, состав и исполняемые функции каждого из ее подразделений.

Для управления деятельностью компании с учетом ее организационной структуры выделяют основные функции предприятия и вспомогательные, или, как их еще называют, функции управления. Таким образом, для успешного ведения бизнеса организационная структура компании должна обеспечивать две основные функции компании:

- возможность ведения бизнеса путем осуществления бизнес-процессов;
- управление бизнес-процессами.

Организационная структура компании должна располагать достаточным составом подразделений и сотрудников, обеспечивающих эффективное выполнение компанией всех функций. Общие принципы управления строятся на понимании иерархичной структуры компании. Ее назначение:

- структурировать подразделения по определенным принципам управления;
- устанавливать ответственность подразделений за исполнение их функций и наделение их соответствующими правами.

Поэтому структурирование подразделений по иерархическому принципу позволяет определить, какие подразделения, за что и перед какими подразделениями ответственны, а также установить ответственность руководителя за действия подчиненных ему сотрудников.

Организационная структура компании должна обеспечивать не формальное управление бизнесом, а реальное, позволяющее эффективно реагировать как на изменение рыночных условий и нужд потребителей, так и на изменения, связанные с воплощением стратегических и тактических целей компании.

За период становления бизнеса явно выделилось три основных типа организационных структур, которые имеют различные принципы построения своей деятельности:

- функциональная;
- дивизиональная;
- матричная.

Функциональный тип организационной структуры предполагает централизованное управление, а дивизиональный и матричный — децентрализованное.

### **Функциональная структура**

*Функциональная структура* образуется по принципу группировки подразделений по однотипной деятельности (продажи, закупки и т.д.). При функциональной структуре руководитель подразделения отвечает за узкоспециализированную функцию, а не за конечный результат. Функциональная организационная структура удобна для организаций, мало подверженных изменениям. Главный недостаток данного вида организационной структуры состоит в том, что ответственные за выполнение функций этой структуры есть, а ответственных за конечный результат — нет. Поэтому ответственность за конечный результат восходит к самому верхнему уровню управления — директору. Для более активного контроля за результатами деятельности в данных типах структур максимально стандартизуют процессы, что оказывает положительное влияние на результаты процессов (выходы) — т.е. конечный результат деятельности. Для целей бюджетирования в функциональных структурах образуется, как правило, один центр инвестиций или центр прибыли на самом верхнем уровне управления — на уровне компании в целом.

### **Дивизиональная структура**

При дивизиональной структуре организации выделение подразделений осуществляется по продуктовому признаку. Соответственно, основная направленность этого типа организационной структуры — ориентация деятельности дивизионов на конечный результат. В результате применение *дивизиональной структуры* приводит к децентрализации принятия решений, что может повысить оперативность и качество принимаемых решений. С точки зрения управления это будет эффективное решение, но у него есть и недостатки — опасность появления конкуренции среди подразделений, что приведет “к перетягиванию одеяла” внутри компании. Также при данном подходе наблюдается увеличение расходов на содержание компании, связанное с необходимостью сосредоточения в каждом дивизионе практически всех ее функциональных служб.

С точки зрения бюджетирования при дивизиональной структуре организации каждый дивизион является центром прибыли или инвестиций.

### **Матричная структура**

Часто возникает необходимость предлагать клиентам определенные наборы продуктов, при этом комплексное обслуживание клиентов различными товарами и услугами обычно реализуется в виде отдельных проектов. Матричная

структура организации позволяет назначить ответственного сотрудника за конечный результат при условии невозможности выделения подразделений по продуктовому признаку. Основное отличие матричной структуры — выделение менеджеров, ответственных за конечный результат по некоторому проекту или определенной работе с клиентами. Ответственные менеджеры по проекту для решения своих задач привлекают специалистов из различных подразделений, выбираемых в зависимости от выполняемых задач.

Функции в данном случае закрепляются жестко, а границы подразделений фактически стираются. Для выполнения проектных задач формируется рабочая группа из сотрудников различных подразделений на постоянной или временной основе. В данном случае работники имеют как бы двойное подчинение — непосредственно своему руководителю и руководителю проекта в рамках реализации проекта. Отличительная черта матричной организационной структуры заключается в отсутствии единого подразделения, ответственного за конечный результат. Основным недостатком данной структуры — двойное подчинение, что фактически противоречит главному принципу управления, т.е. принципу единоначалия. Пример организационной схемы компании с матричной структурой показан на рис. 3.1.

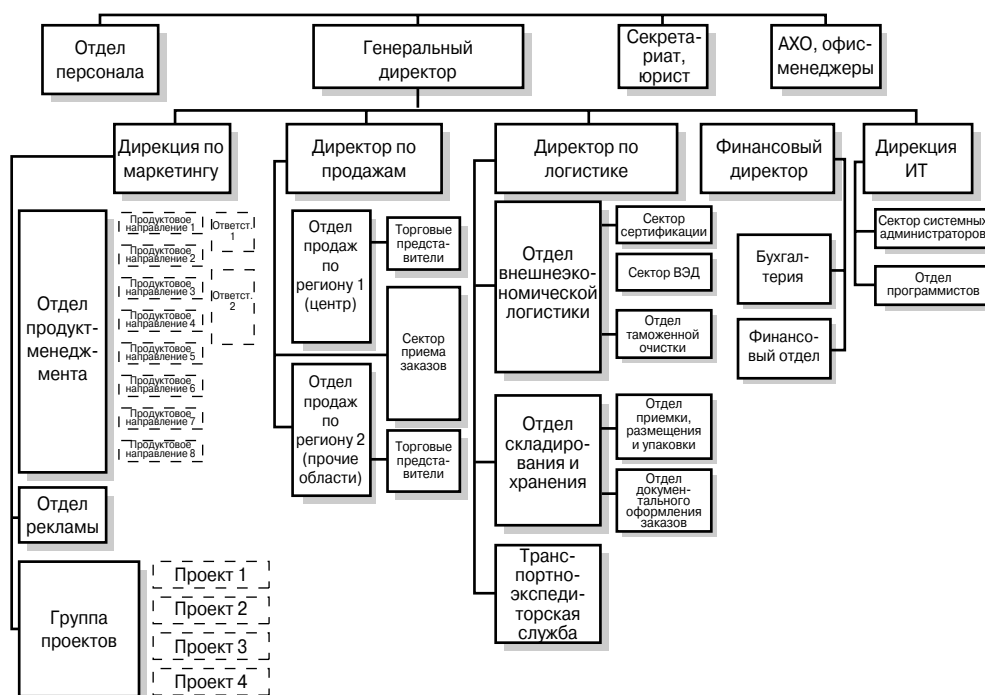


Рис. 3.1. Организационная структура компании, реализованная по матричной схеме

## Проектирование и формирование организационной структуры (подразделений) компании

Для сохранения конкурентоспособности компании ее организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретном продукте и на конкретном потребителе. В то же время, для осуществления контроля за деятельностью подразделений компании необходимо сформировать такую организационную структуру, которая обеспечивала бы подотчетность руководителей различных уровней и их ответственность за результаты работы. Обычно компании стараются найти приемлемый компромисс между централизованными и децентрализованными структурами управления.

Существует определенный набор базовых принципов формирования организационной структуры компании (выделения подразделений).

1. Выделение подразделения по выполняемым функциям — исходя из того, какие обязанности данное подразделение будет выполнять (снабжение, маркетинг, продажи и т.д.).
2. Выделение подразделения по продуктовому признаку — за какой продукт оно будет отвечать (дивизиональная структура).
3. Выделение подразделения по группе обслуживаемых им клиентов — отдел оптовых продаж, отдел розничных продаж и т.д.
4. Выделение подразделения по территориальному признаку — в зависимости от того, какой регион обслуживает данное подразделение (например, отдел продаж по Московской области, отдел продаж по Украине и т.д.).
5. Выделение подразделения по технологическому принципу — как отдельного участка технологической цепочки (кузнечный цех, транспортный отдел).
6. Выделение подразделения по проектному принципу — оно формируется для выполнения конкретного проекта.

Возможно выделять подразделения, воспользовавшись сразу несколькими принципами формирования структуры компании. Например, в компании может быть создан отдел сбыта продукта А по региону С и т.д.

Проектирование структуры компании начинается с определения целей ее функционирования, а также стратегических и тактических задач. Решение задач компании, управление ее деятельностью осуществляется через установку целевых показателей и экономических результатов деятельности. При неправильно сформированной организационной структуре контроль достижения поставленных целей будет затруднен, а то и просто невозможен. Поэтому вместе с организационной структурой компании необходимо определить и систему ее целей, а также механизмы их достижения — программу действий компании.

Постановка целей коммерческой организации напрямую связана с финансовыми целями компании — в виде прибыли или ее интерпретации в виде ка-

ких-либо иных показателей. Соответственно, отслеживание прибыли компании должно учитываться при проектировании организационной структуры, для того чтобы можно было выделить прямые расходы подразделений, потраченные для получения соответствующих доходов, получить информацию о полной себестоимости реализации, определенной с помощью распределения накладных расходов. Организационная структура компании также должна позволять производить расчет эффективности в том или ином виде деятельности — например, результаты деятельности по продуктовым группам или каналам сбыта. Вся эта информация должна быть получена максимально быстро с минимальной затратой ресурсов на ее получение. Данная информация должна находить отражение в бюджетах компании — для оперативного отслеживания деятельности подразделений и бизнес-единиц, а также продуктовых направлений.

Важнейшими факторами формирования организационных структур выступают цели организации. При традиционном управлении компанией главный недостаток управления заключался в строгой регламентации *процессов* управления, а не *результатов* управления и деятельности компании. В действительности определение системы целей компании определяет также и ее структуру, задачи и функции аппарата управления.

Эффективность построения организационной структуры компании не может быть оценена каким-то одним показателем. С одной стороны, необходимо учитывать, насколько структура обеспечивает достижение компанией результатов, соответствующих поставленным целям, а с другой — насколько ее внутреннее построение и процессы адекватны требованиям компании. Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до простых показателей практически очень сложно. Численность персонала является критерием экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность управленческого персонала должна обеспечивать решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Конечным критерием эффективности при сравнении разных вариантов формирования организационной структуры компании является наиболее полное и устойчивое во времени достижение ее целей.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя:

- формулировку целей и задач компании;
- формулировку целей и задач подразделений;
- разработку регламентов деятельности, документооборота;
- разработку бизнес-процессов компании;

- разработку состава подразделений и связей между ними;
- расчет проектной численности подразделений;
- расчет затрат на управление и показателей эффективности.

Структуризация целей компании включает в себя выработку системы целей с количественной и качественной оценкой их достижимости. Разработка системы целей является основой для увязки организационной структуры предприятия и конечных результатов его деятельности, а также построения карт прав и обязанностей, направленных на обеспечение достижения целей и конкретных результатов деятельности подразделений. Для оценки эффективности структуры компании используют показатели эффективности аппарата управления и его организационной структуры:

- группа показателей, характеризующих эффективность управления, выраженную в виде результатов деятельности и затрат на управление;
- группа показателей, характеризующих затраты на содержание аппарата управления (труд, технические средства, здания и сооружения).

Показатели эффективности управления характеризуются прибылью, объемом продаж, себестоимостью, объемом капитальных вложений и т.д.

При формировании организационной структуры компании необходимо четкое закрепление ее организационных звеньев, распределение функций между подразделениями и построение иерархии бизнес-функций. Некорректное формирование организационной структуры повлечет за собой ошибочное формирование финансовой структуры компании. В первую очередь следует избегать дублирования функций разных подразделений, что неизбежно приводит к размыванию ответственности за результат.

### **Формирование финансовой структуры на базе организационной**

Для финансовой оценки деятельности подразделений создается финансовая структура компании. При этом одной из важных задач формирования финансовой структуры является выделение не только прямых затрат по подразделению (продукту, сегменту рынка и т.д.), но и накладных. Эти показатели важны для расчета финансового результата по данному виду деятельности с учетом распределения накладных расходов на основании видов деятельности. Решение этой задачи позволит просчитать финансовый результат деятельности, выявить точку безубыточности, определить факторы снижения затрат и повышения прибыли.

В процессе построения финансовой структуры очень важно не допустить использование различных принципов при формировании организационной структуры. Иначе говоря, структурирование по единым критериям обеспечивает однозначность формирования финансовой структуры. Также важно, чтобы при структурировании за основу был взят именно один критерий, а вся остальная структура имела либо “вложенный” характер, либо ее можно было бы отнести



к одному из классических видов структур — дивизиональная, функциональная, матричная и т.д. Пример разработки системы бюджетирования компании показан в виде блок-схемы на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Разработка системы бюджетирования компании

Чем сложнее структура компании, тем сложнее достичь запланированных целей компании, полагаясь только на контроль за действиями сотрудников. В этом случае подобный контроль может не привести к запланированным финансовым результатам компании — в сложных системах организационного управления контроль за действиями неэффективен. В данном случае эффективна другая методика управления — управление по целям. В качестве целей могут использоваться, например, заданный финансовый результат в виде прибыли, рентабельности инвестиций и других финансовых показателей.

В то же время одним из фундаментальных принципов управления является контроль. При расширении структуры компании становится все сложнее осуществлять контроль за действиями подразделений, что связано как с расширением ассортимента продукции, так и с возрастающим количеством подразделений и различием их бизнес-направлений. И чем крупнее становится компания, тем сложнее менеджерам высшего звена контролировать выполнение операционной деятельности подразделений непосредственно. В этом случае на первый план выходит управление по целям. В таких случаях, чтобы добиться эффективного управления, компанию делят на отдельные сегменты и подразделения, осуществляя контроль не за действиями подразделений, а за достижением ими целевых показателей деятельности. Такой способ управления называется *управлением по целям*.

Выполнив условное деление компании на сегменты с предоставлением руководителям этих подразделений полномочий действовать самостоятельно с большей степенью независимости, компания устанавливает для них цели, а также критерии оценки достижения этих целей с помощью системы финансовых и нефинансовых показателей деятельности. Для контроля достижения финансовых целей организационная структура компании формируется таким образом, чтобы можно было наиболее эффективно управлять и контролировать достижение заданных целей.

Установив цели для всей компании и детализировав их до целей подразделений, далее необходимо установить взаимосвязь между целями, действиями (программой достижения цели) и конечными результатами деятельности. Проектируя структуру организации (финансовую), следует брать за основу такие целевые показатели деятельности компании, как финансовый результат, либо показатели, которые влияют на увеличение стоимости компании. Для этого, осуществляя управление по целям, нужно связать между собой показатели деятельности, действия, направленные на их достижение, и финансовый результат подобной деятельности. В конечном итоге финансовый результат деятельности будет определяющим при осуществлении контроля за результатами.

Контроль достижения финансовых целей компании осуществляется с помощью мониторинга тех показателей, которые будут влиять на увеличение ее прибыли. Осуществляют такой контроль и управление на основе финансовой структуры компании — набора центров финансовой ответственности, каждый из которых отвечает за соответствующие показатели финансовых результатов деятельности. Таким образом, *финансовая структура фирмы* — это набор сфер ответственности подразделений за финансовые показатели их деятельности, такие как доходы и расходы, только за расходы, за сводные финансовые показатели, которые распределены между структурными подразделениями компании и являются самостоятельными объектами бюджетирования и учета.

Под финансовой структурой (моделью) компании понимается точное описание компании относительно структуры формирования ее доходов и расходов, а также в разрезе структуры ее источников, с распределением соответствующих полномочий и ответственности.

Финансовая структура компании используется в нескольких целях:

- при составлении и консолидации бюджетов и их разнесении по центрам финансовой ответственности;
- для определения зон финансовой ответственности подразделений компании;
- для задания центров учета в управленческом учете.

Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, особенно построенной на принципах децентрализации управления. Само внедрение децентрализации управления нереально без формирования центров финансовой

ответственности, распределенных по уровням подчинения. Финансовая структуризация компании будет состоять в группировке различных элементов организационной структуры (подразделений) в финансовую структуру — центры финансовой ответственности. *Таким образом, из одного и того же набора организационной структуры строится две модели управления организацией — организационная и финансовая.*

### **Управление с помощью финансовой структуры компании. Виды ЦФО**

Финансовое структурирование является механизмом делегирования полномочий и распределения ответственности за финансово-экономические показатели деятельности. В соответствии с экономическими показателями деятельности, такими как инвестиции, прибыль, доход, затраты, формируются центры ответственности, которые наделяются соответствующими полномочиями и несут ответственность за данные показатели. Центр инвестиций (ЦИ) наделен полномочиями и ответственностью по инвестициям компании, центр прибыли (ЦП) — за показатели прибыли. Исходя из полномочий и ответственности за показатели прибыли возникают центры прибыли. Если подразделение отвечает за доходы (выручку) компании — это центр доходов (ЦД). Если у подразделения есть полномочия только по несению затрат, то оно будет являться центром затрат (ЦЗ).

Как правило, при постановке бюджетного управления в компании возникает необходимость пересмотра ее организационной структуры. Формирование организационной структуры зачастую приходится делать итерационно, перестраивая финансовую структуру и внося корректировки в случае выявления недочетов при постановке системы бюджетного управления.

Постановка бюджетного управления предусматривает:

- разработку финансовой структуры компании;
- разработку бюджетной структуры компании.

Как уже было отмечено, в зависимости от степени контроля менеджером подразделения таких показателей деятельности, как доход, затраты, прибыль, маржинальная прибыль, рентабельность инвестированного капитала, выделяют шесть основных типов центров ответственности:

- центры затрат;
- центры доходов;
- центр маржинального дохода;
- центры прибыли;
- центры инвестиций;
- венчурные центры.

**Центры затрат (Cost centers)** представляют собой те центры ответственности, в которых сотрудники контролируют и отвечают только за затраты, но не кон-

тролируют остальных показателей, таких как доход, маржинальная прибыль, прибыль, инвестиции.

Центрами затрат бывают, как правило, сервисные подразделения. Например, отдел складирования и хранения, отдел ИТ, финансовый отдел — все они являются центрами затрат.

В центрах затрат для целей бюджетирования устанавливаются нормативы затрат. Затраты нормируются исходя из функции затрат — переменные они или постоянные. *Переменные расходы* центра затрат нормируются в виде удельных показателей, обычно в виде определенного процента от объема продаж. *Постоянные затраты* нормируются в виде абсолютного показателя — суммы затрат. Естественно, постоянные затраты также изменяются с изменениями объемов, но эти изменения не носят линейный характер и функция изменения данных расходов ступенчатая.

**Центр дохода** — структурное подразделение, отвечающее за доход (объем реализации), которое оно приносит предприятию своей деятельностью. Руководитель центра доходов отвечает за уровень доходов (реализации) подразделения. Это не значит, что в таком подразделении отсутствуют затраты. Просто функциональное предназначение данного подразделения — получение дохода. Центрами дохода, как правило, являются сбытовые подразделения компании.

**Центр маржинального дохода** — структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности.

**Центр прибыли** — структурное подразделение, отвечающее за величину заработной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами).

**Центр инвестиций** — структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами предприятия (осуществлять инвестиции и деинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций).

**Венчурный центр** — структурное подразделение, которое до достижения заданного уровня доходов или рентабельности является центром затрат, а после его достижения — центром прибыли или инвестиций.

Часто при описании финансовой структуры компании можно встретить понятие “ЦФУ”. *Центр финансового учета* — это подразделение, ведущее учет доходов или затрат, но не отвечающее за их величину (например, бухгалтерия).

При формировании финансовой структуры компании необходимо отличать центры ответственности от мест возникновения затрат (МВЗ). Учитывая то, что центром финансовой ответственности может быть и отдельный сотрудник компании, необходимо четко отделять понятие центра ответственности от МВЗ. Например, работающий в офисе электрочайник — это место возникновения затрат, а электрик (отдел обслуживания электрооборудования), учитывающий расход электроэнергии, — центр ответственности.

Придание организационной структуре статуса ЦФО позволяет переходить от административных методов управления к финансовым, а согласование деятельности с ее финансовыми результатами осуществлять с помощью центров ответственности. Таким образом, связь функциональных обязанностей подразделения с финансовыми результатами осуществляется через финансовую структуру компании. Соблюдение показателя финансовой ответственности ЦФО через достижение запланированных показателей деятельности, установленных в бюджете, будет обеспечивать прибыль и другие финансовые результаты компании.

## **Основные принципы формирования финансовой структуры компании**

Финансовую структуру компании мы рассматриваем и понимаем как исполнительный механизм финансового управления. Поэтому ее формирование обусловлено особенностями механизма управления по достижению финансовых целей и на ее основе компания осуществляет управление центром финансовой ответственности (ЦФО). Финансовая структура является как бы матрицей организационной структуры, финансовых результатов деятельности и ответственности подразделений компании.

Для формирования финансовой структуры компании необходимо провести исследование ее организационной структуры по критерию закрепления ответственности каждого из подразделений компании за финансовые показатели деятельности, которые подразделение может контролировать и которыми может управлять в процессе своей деятельности. Те подразделения, в которых присутствуют только доходы, имеют один центр ответственности — центр доходов. Подразделения, в которых присутствуют как затраты, так и доходы, требуют создания двух центров ответственности — например, центра дохода и центра затрат. Так, подразделение продаж может иметь затраты, для управления которыми будет организован центр затрат, учитывающий их, но оно, конечно же, должно иметь и центр доходов, в котором будет вестись учет доходов. В данном примере руководитель отдела продаж будет нести ответственность как за доходы центра доходов, так и за затраты в центре затрат.

При формировании центров финансовой ответственности критерием, связывающим подразделение с тем или иным ЦФО, является функциональное предназначение подразделения. Так, если отдел продаж функционально предназначен для извлечения дохода, то его необходимо относить к ЦД. Если это обслуживающее подразделение, например, отдел ИТ, то его основное функциональное предназначение — обслуживание, и, соответственно, с финансовой точки зрения он отвечает за затраты. Поэтому подразделение ИТ — это центр затрат (ЦЗ).

Для понимания принципов формирования финансовой структуры необходимо задать критерии ее формирования. Обычно для выделения ЦФО из существующей структуры компании применяются несколько критериев:

- организационный (согласно внутренней иерархии подразделений);
- региональный — в соответствии с региональной обособленностью;
- функциональный — в соответствии с бизнес-процессами предприятия (снабжение, сбыт, складирование и т.д.);
- технологический (для производства);
- по направлениям бизнеса.

Например, возможна группировка по функциональному признаку.

1. ЦЗ — закупки.
2. ЦЗ — складирование.
3. ЦД — продажи.

Также возможна группировка по организационному признаку.

1. ЦЗ — отдел АХО (расходы на содержание офиса, закупки мебели).
2. ЦЗ — отдел ИТ (закупки расходных материалов и оргтехники).
3. ЦЗ — отдел складирования и хранения.
4. ЦД — отдел продаж.

При формировании ЦФО могут быть использованы и такие принципы выделения, как продуктовая линейка или каналы сбыта, на основании которых также может быть осуществлено формирование финансовой структуры. Однако подобные критерии для формирования ЦФО на практике используются несколько реже, чем учет организационной структуры компании. В действительности именно метод формирования центров финансовой ответственности на базе организационной структуры компании является самым широко используемым.

Для того, чтобы разработать финансовую структуру компании, потребуется выполнить следующее.

1. Описать хозяйственную деятельность компании:
  - а) задачи и функции подразделений;
  - б) документооборот в компании;
  - в) виды ТМЦ и порядок их движения;
  - г) движение финансовых потоков;
  - д) распределение ответственности за планирование, учет, контроль и анализ финансовых показателей компании и подразделений;
  - е) построение системы управленческого учета.
2. Выделить и описать бизнес-процессы и деятельность компании.
3. Сопоставить бизнес-процессы (бизнесы) с организационной структурой компании.

4. Закрепить права и ответственность за использование ресурсов компании.
5. Закрепить права, обязанности, ответственность и взаимоотношения ЦФО.

Сама финансовая структура компании является иерархичной системой центров финансовой ответственности, для которой определены бюджеты используемых ресурсов компании. Система управления компанией с помощью ЦФО с использованием бюджетной модели компании составляет основу бюджетного управления.

Устанавливая цели своего развития, компания определяет конкретные финансовые показатели деятельности, такие как прибыль, рентабельность, ликвидность, стоимость, которые устанавливаются для отражения ее будущего состояния в бюджетах. В случае реализации всех решений компания должна достичь планируемых финансовых результатов, принятых для контроля достижения поставленных целей.

Достижение заданных целей будет детализироваться для каждого подразделения с помощью организационной и финансовой структур компании. Для выполнения функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет свой вклад в финансовый результат деятельности компании — в виде доли приносимых доходов либо затрат, которые находят свое отражение в бюджетах центров ответственности.

При формировании центров ответственности определяется, за какие показатели деятельности в виде доходов или затрат будет отвечать каждое из подразделений, — исходя из функционального предназначения деятельности подразделения и полномочий, которыми данные подразделения наделены. Полномочия выражаются в правах на осуществление действий, направленных на изменение объема доходов (привлекать клиентов; устанавливать цены, предоставлять скидки, бонусы) или затрат (решения об объемах, составе и стоимости товаров, услуг, работ; решения по количеству персонала и его стоимости).

Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат и закрепив данную ответственность за подразделением, мы формируем центр финансовой ответственности (ЦФО). Подразделение, выполняя свои функциональные обязанности, должно соблюдать уровень установленной для него финансовой ответственности. Контроль соблюдения уровня финансовой ответственности и достижения заданных показателей ЦФО осуществляется с помощью мониторинга выполнения плана задач подразделения и уровня финансовой ответственности, определенного бюджетами компании. Такой контроль позволит компании гарантировать получение запланированного финансового результата в силу того, что ЦФО оказывает непосредственное воздействие на доходы или затраты компании.

Как отмечалось, управление ЦФО осуществляется с помощью финансовой структуры компании, созданной на базе организационной. При этом каждое подразделение компании должно быть классифицировано по видам доходов и расходов, кото-



рые подразделение осуществляет в процессе своей деятельности. Сформированный таким образом центр финансовой ответственности позволит совместить функциональную и финансовую ответственность в лице руководителя этого ЦФО.

После формирования центров финансовой ответственности их необходимо распределить в иерархичном порядке по уровням ответственности. Сформированная таким образом финансовая структура становится иерархической структурой, определяющей подчиненность ЦФО, их полномочия и ответственность. Данная структура предназначена для управления финансовыми результатами компании. Подчиненность ЦФО определяется на основе ответственности за финансовый результат деятельности компании в целом: верхний уровень — центр инвестиций, на уровень ниже — центр прибыли, и так до самого нижнего уровня — центра затрат.

Если на верхнем уровне находится центр инвестиций, то следующим уровнем будет центр прибыли, еще на уровень ниже — центр маржинального дохода, далее — центры доходов и центры затрат. Как уже было отмечено ранее, центр прибыли и центр инвестиций могут совпадать в одном подразделении на уровне компании.

## Процедура формирования ЦФО и финансовой структуры компании

При формировании финансовой структуры компании приходится решать, к какому типу центров финансовой ответственности отнести каждое подразделение. Для этого необходимо осуществить анализ ответственности подразделений компании — по видам финансовых показателей. Технически такой анализ выявления финансовой ответственности можно провести с помощью табл. 3.1. В эту таблицу заносится перечень всех существующих подразделений компании и по каждому из них описываются его функции и финансовые показатели, за исполнение которых несет ответственность данное подразделение.

**Таблица 3.1. Подразделения**

Подразделение	Функции подразделения	Ответственность за финансовые показатели деятельности			Кто формирует план	Кто контролирует исполнение плана
		Маржинальная прибыль	Доходы	Затраты		
Отдел продаж, регион 1	Сбыт товаров	Нет	Да	Да	Директор по продажам	Региональный менеджер
Отдел продаж, регион 2	Сбыт	Нет	Да	Да	Директор по продажам	Региональный менеджер
Отдел ИТ	Обслуживание	Нет	Нет	Да	—	Директор ИТ



Сформированная финансовая структура компании является результатом структурирования подразделений по признаку ответственности подразделения за те или иные финансовые показатели.

При выделении ЦФО на базе организационной структуры компании необходимо придерживаться следующих правил.

- ЦФО следует формировать так, чтобы за его деятельность нес ответственность один человек — его руководитель, независимо от того, каким образом создан данный центр ответственности, в том числе объединением подразделений или делением подразделения на несколько центров ответственности.
- Одно подразделение может состоять из нескольких ЦФО.
- В компании не может присутствовать более одного центра инвестиций, так как указанный ЦФО является центром самого верхнего уровня.
- ЦМД должно быть не менее двух, в противном случае это ЦП.

Формирование и управление ЦМД может осуществляться по нескольким критериям:

- по бизнес-процессам компании;
- через продуктовые группы.

От правильности выделения ЦМД зависит возможность управления и наличие рычагов управления менеджментом компании.

Чтобы избежать ошибок в выделении ЦФО как объектов управления, необходимо определить именно те, с помощью которых может действительно осуществляться управления данными объектами финансовой ответственности. Соответственно, выделяя финансовую структуру, следует помнить о том, что финансовая структура компании — это инструмент управления компанией, а не инструмент построения аналитического отчета в различных срезах информации.

При осуществлении группировок в ЦФО на базе организационной структуры компании, центры ответственности могут быть образованы из подразделений следующим образом.

- “Один к одному” — ЦФО образуется из одного подразделения.
- “Многие к одному” — ЦФО образуется путем выделения из одного структурного подразделения нескольких ЦФО.
- “Один ко многим” — ЦФО образуется объединением нескольких подразделений в один ЦФО.

Также для выделения ЦФО необходимо провести анализ организационной структуры компании, который позволит:

- выявить выполнение финансовых функций подразделений по управлению доходами, затратами и инвестициями;

- выявить организационные несоответствия для устранения их в процессе постановки бюджетного управления.

По факту проведения анализа организационной структуры, подразделения компании должны быть классифицированы по видам доходов и расходов, которые они приносят в процессе своей деятельности. На основании данной информации им присваивается статус соответствующего центра финансовой ответственности (ЦД, ЦЗ, ЦП, ЦИ).

Для определения оптимальной структуры ЦФО необходимо оценить возможность выделения прямых расходов подразделения, а также потребности управления — следует ли отслеживать показатели детально либо достаточно агрегированных по данному подразделению. Как правило, если затраты ЦЗ составляют менее 5% по отношению к затратам ЦЗ более высокого уровня, которому данный ЦЗ подчиняется, то нет смысла в его дальнейшей декомпозиции и углублении.

Распределяя подразделения компании по ЦФО, важно не забыть ни одного подразделения компании. Также необходимо определить, за какие показатели несет ответственность каждое подразделение и на какие показатели оно может повлиять. Так, очень часто у руководителей возникает желание присвоить отделу сбыта статус центра маржинального дохода. Однако зачастую такое решение является ошибкой — в случаях, когда данное подразделение не занимается закупками и не влияет на входящие цены, а также не несет ответственности за ценообразование компании. При определении ЦФО следует не только изучать показатели, на которые будет влиять данное подразделение, но и, самое важное, разобраться, какие у него для этого есть *рычаги*. Отсутствие необходимых рычагов управления лишает подразделение возможности влиять на изменение показателей.

Сформировав предварительный состав ЦФО, необходимо оценить возможность выделения из одного подразделения нескольких центров финансовой ответственности. Для этого следует оценить выполняемые каждым подразделением функции и выявить существование у них таких функций, которые могут быть самостоятельными и независимыми, а также полностью ответственными за выполнение конкретного процесса компании. Если такие функции в подразделении есть, и их группировка и выделение в отдельный ЦФО целесообразна для целей управления и контроля за деятельностью, то данную часть функций можно выделить в отдельное подразделение или в отдельный центр финансовой ответственности.

Далее необходимо проанализировать возможность объединения нескольких подразделений в одно ЦФО, если это будет полезно для оптимизации их деятельности и управления финансовыми результатами. Сформированным подобным образом центрам финансовой ответственности следует дать подходящее наименование.

Не всегда при формировании финансовой структуры компании каждый центр финансовой ответственности можно сформировать “один к одному” из отдельного структурного подразделения. Это будет идеальным случаем, если финансовая

структура полностью повторит организационную структуру компании. Но, как правило, такие организационные структуры встречаются крайне редко.

Как уже отмечалось ранее, компания может сформировать ЦФО из одного подразделения. Также ЦФО может быть образован путем выделения из одного подразделения двух и более частей, каждая из которых получает статус независимого ЦФО либо присоединяется к другому ЦФО. При необходимости несколько подразделений могут быть объединены в один ЦФО.

Образование ЦФО из одного подразделения целесообразно в том случае, когда оно имеет полномочия и несет ответственность не только за выполнение своих функций, но и за финансовый результат. Так например, входящему в структуру компании магазину, в котором цены реализации устанавливаются центральным офисом, а затратная часть (аренда и ЗП) фиксирована, можно присвоить статус центра финансового учета ЦФУ. В то же время такое подразделение, как отдел рекламы, полностью несет ответственность за уровень своих затрат и может служить центром затрат (ЦЗ).

В структуре одной службы может быть выделено несколько секторов (вплоть до отдельного должностного лица), полностью выполняющих определенную функцию и несущих ответственность за финансовый результат. Например, это может быть сектор таможенного оформления в отделе логистики. Данное подразделение (вплоть до отдельного сотрудника, выполняющего подобные функции) может быть выделено в ЦЗ “Таможенная очистка грузов”.

Несколько структурных подразделений могут быть объединены в цепочку из субпроцессов, когда их конечным результатом будет законченный процесс деятельности. Например, в бизнес-процессе складирования и хранения существуют функции приемки, размещения и последующей упаковки заказа клиента. Данные функции могут выполняться различными подразделениями, входящими в структуру склада, однако по функциональному признаку их целесообразно объединить в ЦЗ “Складирование и хранение”.

Как правило, в компаниях подразделения маркетинга и рекламы могут иметь ограниченные функции, и в таких случаях общим результатом деятельности, связанной с маркетинговой и рекламной деятельностью, будут продажи компании. Поэтому замкнутым бизнес-процессом могут быть функции, начиная от исследования рынка, размещения рекламы и до конечной продажи продукции. В подобных случаях очень трудно фактически оценить функциональную ответственность за рекламу и маркетинг, поэтому следует оценивать финансовую ответственность — доход от продаж, полученный в результате затрат на рекламу и маркетинг. При этом данные службы уместно объединить в одну общую службу — ЦЗ “Коммерческие службы”.

Часто встречается ситуация, когда, например, из одного отдела продаж формируется два ЦФО — ЦЗ “Продажи” и ЦД “Продажи”. Руководитель данного ЦФО несет ответственность как за расходы, так и за доходы данного подразделения. Деятельность ЦФО осуществляется в соответствии с утвержденным бюд-

жетом доходов и расходов. Следовательно, деятельность центра ответственности должна осуществляться в рамках утвержденных нормативных показателей деятельности.

Поскольку финансовое управление при сформированной финансовой структуре осуществляется с помощью искусственных структурных звеньев — центров финансовой ответственности (ЦФО), то они, так же как и структурные звенья организации, должны иметь между собой иерархическую увязку в единую финансовую структуру. Формирование иерархии подчиненности, полномочий и ответственности необходимо для управления финансовым результатом деятельности компании. Самым верхним уровнем в иерархии финансовой структуры является центр инвестиций. В том случае, когда предприятие не является структурой с несколькими юридическими лицами, оно будет как центром прибыли, так и центром инвестиций одновременно.

Центр прибыли находится на втором уровне и расположен ниже центра инвестиций. Центр прибыли может содержать центр маржинального дохода, либо, если такового нет, центр доходов и центр затрат. Соответственно, центры доходов и центры затрат образуют следующий уровень ответственности в финансовой иерархии. Поэтому на третьем уровне находятся либо ЦМД, либо ЦЗ и ЦД компании. В том случае, когда в компании существует такой центр ответственности, как центр маржинального дохода, он является промежуточным звеном между центрами доходов (или затрат) и центром прибыли. Центры затрат могут принадлежать конкретному центру доходов, но могут быть и общефирменным центром затрат.

Ниже приведены типовые структуры центров прибыли.

- |                                   |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1. Центр прибыли                  | 1. Центр прибыли      |
| 1.1. Центр дохода А               | 1.1. Центр дохода     |
| 1.2. Центр затрат А               | 1.1.1. Центр дохода 1 |
| 1.3. Центр затрат Б               | 1.1.2. Центр дохода 2 |
| 1.4. Центр затрат С               | 1.1.3. Центр дохода 3 |
|                                   | 1.1.4. Центр дохода 4 |
|                                   | 1.2. Центр затрат     |
|                                   | 1.2.1. Центр затрат 1 |
|                                   | 1.2.2. Центр затрат 2 |
|                                   | 1.2.3. Центр затрат 3 |
|                                   | 1.2.4. Центр затрат 4 |
|                                   | 1.2.5. Центр затрат 5 |
| 1. Центр прибыли                  |                       |
| 1.1. Центр маржинального дохода 1 |                       |
| 1.1.1. Центр дохода 1             |                       |
| 1.1.2. Центр затрат 1             |                       |
| 1.2. Центр маржинального дохода 2 |                       |
| 1.2.1. Центр дохода 1             |                       |
| 1.2.2. Центр затрат 1             |                       |
| 1.2.3. Центр затрат 2             |                       |
| 1.3. Центр маржинального дохода 3 |                       |
| 1.3.1. Центр дохода 1             |                       |
| 1.3.2. Центр дохода 2             |                       |
| 1.3.3. Центр затрат 1             |                       |

После выделения ЦФО формируется иерархическая финансовая структура компании. Она строится следующим образом.

1. Выделяются центры инвестиций (ЦИ) и указываются ЦФО, которые в них будут включены.
2. Внутри ЦИ формируются центры прибыли (ЦП) и им присваиваются наименования.
3. Внутри ЦП указываются центры маржинального дохода (ЦМД), если таковые имеются.
4. Внутри ЦМД формируются центры дохода (ЦД) и центры затрат (ЦЗ).
5. На последнем этапе при необходимости формируются общефирменные ЦМД — из оставшихся ЦФО, которые оказались не включены в уже созданные ЦМД.

После построения иерархии ЦФО назначают лица, ответственные за результаты деятельности всех созданных центров финансовой ответственности. Как правило, ответственным за деятельность каждого ЦФО должен назначаться руководитель того подразделения, на базе которого данный центр ответственности был сформирован. В том случае, когда ЦФО формировалось из нескольких подразделений или из одного подразделения было выделено несколько центров финансовой ответственности, ответственным назначается руководитель тех подразделений, из которых ЦФО было составлено (выделено).

Следует отметить, что от правильности составления организационной структуры зависит качество работы ЦФО. Дело в том, что ЦФО должны повторять организационную структуру компании — “узкие места” ее организационной структуры всегда будут отражаться на финансовой структуре. В результате либо компанией будет сложно управлять, либо финансовые результаты от введения ЦФО фактически достигнуты не будут.

В процессе формирования ЦФО необходимо определить, какие полномочия им предоставлены и для чего, т.е. четко сформулировать, какая финансовая ответственность установлена и за что именно.

Ответственность подразделения может быть установлена за исполняемые им функции, за продукт (закупки или реализация), за регион (продажи). Финансовая ответственность может быть разных видов — за доходы (продажи подразделения), за затраты или рентабельность инвестиций. Установленная ответственность может быть пересмотрена как в сторону увеличения, так и уменьшения. Поэтому, формируя финансовую структуру, необходимо четко определить за что отвечает каждое из подразделений (только доходы, только затраты и т.д.). Только в этом случае финансовая структура будет четко соответствовать задачам и целям, стоящим перед компанией.

Далее, если финансовая ответственность руководителя ЦФО не связана с используемой системой мотивации, то такая схема закрепления ответственности и полномочий руководителей ЦФО работать не будет. Пожалуй, это одна из самых важных составляющих формирования ЦФО и следующим этапом после определения ответственных лиц обязательно должна стать разработка адекватной схемы мотивации. Нет мотивации — нет результата.

Поскольку основной целью создания ЦФО является улучшение финансовых показателей деятельности ЦФО и компании в целом, то данный механизм реализуется только путем мотивации руководителя ЦФО в зависимости от финансовых результатов деятельности его подразделения — прибыли, затрат и т.д. Такой механизм сможет успешно мотивировать его как к снижению затрат, так и к увеличению доходов центра ответственности (в зависимости от принадлежности ЦО к тому или иному типу).

Делегирование центрам финансовой ответственности полномочий по планированию и достижению соответствующих финансовых показателей осуществляется с помощью системы бюджетирования и бюджетной структуры компании. Именно с помощью бюджетирования реализуется принцип управления компаний и устанавливается ответственность подразделений за выполнение их функций с предоставлением им определенных прав и полномочий по распоряжению ресурсами компании для осуществления своей деятельности. Для закрепления ответственности за финансовый результат деятельности подразделений недостаточно одного структурирования компании по принципу выполняемых подразделениями функций. В данном случае необходимы другие критерии структурирования компании, другие структурные звенья, которые бы отражали и связывали бизнес-процессы, ответственность, используемые ресурсы и финансовый результат.

При бюджетировании в рамках финансовой структуры компании ответственность подразделения за достигнутый результат реализуется не только формально (*требование* — подразделение обязано обеспечивать снижение расходов), но и количественно (*условие* — объем продаж подразделения должен составить не менее 100 000 руб., расходы подразделения не могут превысить установленных показателей — переменные прямые расходы подразделения могут составлять не более 0,5% от оборота (кроме себестоимости продукции), постоянные расходы не могут превышать 10 000 руб.).

Формирование как организационной, так и финансовой структуры компании для целей бюджетирования очень индивидуально и зависит от объектов управления в компании. Более того, как уже отмечалось, финансовая и организационная структура компании могут отличаться друг от друга. Однако на практике будет весьма проблематично, если вообще возможно, управлять структурой, которая не имеет конкретного должностного лица, ответственного за исполнение ее финансовых показателей деятельности.

Необходимо отметить, что если компания имеет несколько отдельных продуктовых направлений, причем данные направления не выделены в бизнес-еди-

ницы и при этом отсутствует должностное лицо, отвечающее за финансовый результат деятельности каждого направления, то рассчитывать на успех не приходится.

При определении ответственности за те или иные расходы подразделения довольно часто возникает вопрос об ответственности за те затраты ЦФО, которые носят постоянный характер (аренда, плата за телефон и т.д.). Значит ли это, что их не нужно включать в оценку деятельности ЦФО, а просто мотивировать руководителей на уменьшение этих статей затрат?

В оценку деятельности ЦФО нужно включать *все* его затраты и вот по какой причине. Любой вид затрат имеет свой носитель и базу затрат (арендованная площадь, количество телефонов). Соответственно, ЦФО могут контролировать свою базу затрат. Если это так, то можно оптимизировать используемые площади, количество телефонов и т.д., тем самым улучшив финансовый результат ЦФО.

Что касается составления бюджета и бюджетных статей ЦФО, то существует два подхода к формированию бюджетных статей, включенных в тот или иной ЦФО.

1. В бюджет ЦФО включаются абсолютно все затраты, причиной возникновения которых является данное ЦФО, независимо от того, контролируются они руководителем ЦФО или нет.
2. В бюджет ЦФО включаются только те затраты, которые контролируются руководителем данного центра. Затраты, которые он не контролирует, выводятся в бюджет того ЦФО, где осуществляется контроль над ними. Иначе говоря, такие затраты выводятся под контроль руководителя более высокого уровня.

Как первый, так и второй варианты имеют свои плюсы и минусы. Преимущество первого варианта — легкость оценки прямых затрат подразделения, недостаток — сложность оценки работы руководителя и выполнения им установленного бюджета.

Преимущество второго варианта — возможность оценки выполнения бюджета подразделения руководителем ЦФО, что позволяет эффективно его мотивировать. Недостаток — сложность оценки реальных затрат подразделения.

В результате имеем два подхода, противоположных в отношении к распределению статей расходов по ЦФО:

- по прямым расходам центра;
- только по контролируемым расходам центра.

Важно, чтобы руководитель центра был мотивирован на выполнение и улучшение контролируемых им бюджетных показателей.



Еще одним немаловажным вопросом является уровень детализации статей затрат, необходимый для составления бюджета ЦФО. Естественно, чем детальней статьи расходов, тем проще анализировать результаты деятельности. Однако при чрезмерной детализации усложняется план-факт-анализ исполнения бюджета. Возникают вопросы: расходы были запланированы по одной аналитике, а прошли по другой — плохо это или не представляет никакой опасности? Ответ на вопрос о требуемом уровне детализации можно дать, проанализировав два аспекта: первый — какова основная идея выделения ЦФО; и второй — какова требуемая точность планирования.

Напомним, что основная идея выделения ЦФО заключается в *управлении по целям*, а формирование центров финансовой ответственности осуществляется для улучшения их финансового *результата*. В данном случае при повышении детализации статей расходов упрощается контроль за деятельностью, но при этом усложняется оценка результатов. И наоборот, упрощение контроля за результатами неизбежно сопровождается усложнением контроля за деятельностью. Однако следует не забывать о том, что сутью управления по целям является именно контроль достижения результата, а не контроль действий. Контроль за действиями противоречит самой идеологии децентрализации.

Существование ЦФО предполагает, что система управления не будет перекрывать их деятельность своим контролем (в рамках бюджетных показателей), иначе бюджетирование не будет работать правильно. Рамки бюджетных показателей, естественно, должны быть прописаны исходя из плана мероприятий ЦФО по достижению показателей его деятельности.

Для организации бюджетного управления и учета по ЦФО необходимо подчеркнуть основные принципы, в соответствии с которыми организуется система учета и контроля по центрам ответственности.

1. Определение контролируемых статей затрат и поступлений при условии, что управляющий ЦФО должен отвечать только за те затраты и доходы, которые он может контролировать и на величину которых он может оказать воздействие.
2. Персонализация учетных документов, т.е. введение в состав реквизитов документа фамилии работника, отвечающего за конкретные статьи затрат и поступлений.
3. Включение в обязанности руководителя составление бюджетов на определенный период и предоставление ему отчетности об их выполнении в разрезе бюджетных статей.

В отношении формирования бюджетов по ЦФО необходимо также отметить наличие нескольких вариантов структурирования статей расходов по центрам ответственности. Так, одним из возможных вариантов информационного струк-



турирования является использование такого принципа отражения статей расходов, когда каждый показатель “бюджет–статья” попадает только в один ЦФО. Например, статья расходов на оплату труда попадает только в бюджет отдела персонала. Другими словами, при подобном подходе бюджетная статья может планироваться в различных подразделениях, но отвечает за ее выполнение всегда лишь один руководитель ЦФО. Такое структурирование более приемлемо для крупных организаций. Кроме того, возможность использования подобного структурирования зависит от контролируемости или неконтролируемости определенных статей расходов по подразделениям. Например, бюджет расходов на оплату труда может контролироваться каждым ЦЗ самостоятельно либо контроль за данной статьей расходов может быть вынесен на верхний уровень — уровень бюджета оплаты труда, в отдел персонала. В последнем случае расходы на оплату труда рассчитываются отделом персонала исходя из расчета штата сотрудников и четкой схемы регламентации и планирования трудозатрат сотрудника (например, могут быть установлены нормы выручки на одного торгового представителя).

Допустим, торговый представитель компании должен обслуживать оборот в 100 000 \$. Исходя из планов компании по обороту рассчитывается численность торговых представителей и устанавливается тариф на оплату труда — как переменной, так и постоянной составляющей (например, оплата труда торгового представителя определяется по правилу 60/40%, где 40% — это переменная часть). Общий фонд оплаты труда может быть установлен на уровне, эквивалентном примерно 600 \$ на представителя. В данном случае отдел продаж рассматривается как центр доходов с установленными планами и ответственностью за доходы от продаж.

В табл. 3.2 приведен пример формата организационной структуры с распределением финансовой ответственности.

После формирования и структурирования подразделений по ЦФО необходимо определить и формализовать цели каждого центра ответственности, показатели эффективности его деятельности и установить нормативы. Эффективность работы компании по ЦФО будет определяться следующими показателями:

- цели (для каждого ЦФО должны быть четко сформулированы цели, ради достижения которых оно работает);
- права и обязанности (для каждого ЦФО устанавливаются рамки ответственности и предоставляются необходимые возможности);
- ресурсы (чем может пользоваться ЦФО для достижения поставленных целей).

Разработка системы управления по ЦФО предусматривает следующие этапы.

1. Разделение подразделений предприятия по центрам ответственности, определение статуса ЦФО.
2. Создание перечня планов, составляемых каждым ЦФО, определение целевых показателей, которые наиболее полно отражают деятельность ЦФО (набор показателей устанавливается отдельно для каждого конкретного ЦФО).
3. Разработка методики расчета показателей (параллельно проводится работа по классификации затрат в соответствии с теми признаками, которые наиболее полно удовлетворяют параметрам оценки эффективности работы ЦФО).
4. Определение регламента взаимодействия по горизонтали (между ЦФО), а также по вертикали (между верхним звеном и отдельными ЦФО).
5. Создание перечня отчетных форм, составляемых каждым ЦФО в процессе работы и по итогам планового периода.

В табл. 3.3 приведен пример возможного варианта формирования ЦФО на базе организационной структуры компании.

При распределении подразделений по центрам финансовой ответственности необходимо учитывать требование закрепления ответственности за показателями деятельности, т.е. каждый центр ответственности должен иметь руководителя, а также быть подчинен в иерархичной структуре подчинения.

В финансовой структуре компании, показанной в табл. 3.4, приведен перечень ЦФО среднего уровня и центров ответственности нижнего уровня. Здесь не показаны ЦФО самого верхнего уровня, которые состоят из центра инвестиций и центра прибыли, объединенных в одном ЦФО. Такое структурирование очень важно с точки зрения наделения полномочиями и ответственностью руководителей центров ответственности. Так, если руководитель центра ответственности нижнего уровня отвечает только за некоторые показатели деятельности центра ответственности (такие как доходы или затраты), то руководитель ЦФО более высокого уровня отвечает за комплекс показателей, в том числе и таких, как маржинальная рентабельность.

Таблица 3.2. Пример формата организационной структуры с распределением финансовой ответственности

Подразделение	Финансовые функции	Показатель деятельности	Управление инвестициями	Управление доходами	Управление затратами	Тип ЦФО
Компания в целом	1. Управление капиталом 2. Максимизация прибыли	Рентабельность капитала (активов)	Да	Да	Да	ЦИ и ЦП
Отдел оптовых продаж	Максимизация маржинальной прибыли	1. Маржинальная прибыль к продажам (в процентах)	Нет	Да	Да	ЦМД
		2. Маржинальная прибыль				
Склад	Минимизация затрат	Сумма затрат	Нет	Нет	Да	ЦЗ
		Затраты на складирование (в процентах)				
		Переменных затраты (в процентах)				
		Сумма постоянных затрат				
Транспортный отдел	Минимизация затрат	Затраты на транспортировку	Нет	Нет	Да	ЦЗ
Отдел рекламы	Минимизация затрат	Затраты на рекламу	Нет	Нет	Да	ЦЗ
Отдел ИТ	Минимизация затрат	Затраты на ИТ	Нет	Нет	Да	ЦЗ
Отдел ВЭД	Минимизация затрат	Затраты на сертификацию	Нет	Нет	Да	ЦЗ
Отдел сертификации	Минимизация затрат	Затраты на ВЭД	Нет	Нет	Да	ЦЗ
Управление	Минимизация затрат	Затраты на управление	Нет	Нет	Да	ЦЗ

Таблица 3.3. ЦФО на базе организационной структуры компании

ЦФО	Подразделение оргструктуры	Руководитель ЦФО
ЦИ "Компания"	Компания	Генеральный директор
ЦП "Компания"	Компания	
ЦФО "Коммерческая служба компаний"		
ЦД "Коммерческая служба компаний"		Директор по продажам
ЦД "Отдел оптовых продаж 1"	Отдел продаж "Регион 1"	
ЦД "Отдел оптовых продаж 2"	Отдел продаж "Регион 2"	
ЦЗ "Коммерческая служба компаний"		Директор по продажам
ЦЗ "Отдел оптовых продаж 1"	Отдел продаж "Регион 1"	
ЦЗ "Отдел оптовых продаж 2"	Отдел продаж "Регион 2"	
ЦЗ "Дирекция по Маркетингу"		Директор по рекламе и маркетингу
ЦЗ "Отдел рекламы"	Отдел рекламы	
ЦЗ "Отдел продукт-менеджмента"	Отдел продукт-менеджмента	
Продуктовое направление 1		
Продуктовое направление 2		
Продуктовое направление 3		
ЦЗ "Проекты"	Венчурный проект	
Проект 1		
Проект 2		
Проект 3		
ЦЗ "Дирекция по логистике"		Директор по логистике
ЦЗ "Отдел ВЭД и таможенной очистки"	Отдел ВЭД	
Сектор ВЭД		
Сектор таможенной очистки		

ЦФО	Подразделение оргструктуры	Руководитель ЦФО
ЦЗ "Отдел складирования и хранения"	Отдел складирования и хранения	
Сектор приемы, размещения и упаковки товара		
Сектор документального оформления		
ЦЗ "ТЭС"	ТЭС	
Сектор доставок по городу		
Сектор региональных доставок своим транспортом		
Региональные доставки наемным транспортом		
ЦЗ "Отдел сертификации"	Отдел сертификации	
ЦЗ "Управление"		
ЦЗ "Финансовая дирекция"	Бухгалтерия	Финансовый директор
Бухгалтерия	Финансовый отдел	
Финансовый отдел		
ЦЗ "Дирекция ИТ"	Отдел ИТ	Директор ИТ
Сектор системных администраторов		
Сектор программистов		
ЦЗ "АХО"	АХО	Начальник АХО
ЦЗ "Секретариат и офис-менеджеры"	Секретариат	Генеральный директор
ЦЗ "Юридическая служба"	Юридический отдел	Начальник юридического отдела
ЦЗ "Отдел персонала"	Отдел персонала	Директор по персоналу
ЦЗ "Генеральный директор, правление"	Правление	Генеральный директор

Таблица 3.4. Соответствие ЦФО верхнего и нижнего уровня

ЦФО среднего уровня	Ответственный	Из каких подразделений состоит	Какие центры ответственности нижнего уровня включает ЦФО верхнего уровня		ЦД	ЦЗ		Ответственность за показатели	Руководитель
			ЦД 1 "Отдел продаж 1"	ЦД 2 "Отдел продаж 2"		ЦЗ 1 "Отдел продаж 1"	ЦЗ 2 "Отдел продаж 2"		
ЦФО "Продажи"	Директор по продажам	Отдел продаж 1	-	-	-	-	-	X	Региональный менеджер отдела 1
		Отдел продаж 2	-	-	-	-	-	X	Региональный менеджер отдела 2
		Отдел обработки заказов	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела операционной обработки
ЦФО "Маркетинг"	Директор по маркетингу	Отдел рекламы	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела рекламы
		Отдел продукт-менеджеров	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела продукт-менеджмента
		Проект 1	-	-	-	-	-	X	Руководитель проекта 1
ЦФО "Логистика"	Директор по логистике	Отдел ВЭД	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела ВЭД
		Отдел таможенной очистки	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела ТО
		Отдел сертификации	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела сертификации
ЦФО "Управление"	Генеральный директор	Отдел складирования	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела хранения
		Транспортный отдел	-	-	-	-	-	X	Начальник отдела ТЭС
		Дирекция	-	-	-	-	-	X	Генеральный директор

ЦФО среднего уровня	Ответственный	Из каких подразделений состоит	Какие центры ответственности нижнего уровня включает ЦФО верхнего уровня		Ответственность за показатели		Руководитель
			ЦД	ЦЗ	доходы	затраты	
		Секретариат	-				
ЦФО "Финансовая дирекция"	Финансовый директор	Бухгалтерия	-	ЦЗ 13 "Бухгалтерия"	-	X	Главный бухгалтер
		Финансовый отдел	-	ЦЗ 14 "Финансовый отдел"	-	X	Начальник ФО
ЦФО "Дирекция ИТ"	Директор ИТ	Отдел информационных технологий	-	ЦЗ 15 "Отдел информационных технологий"	-	X	Начальник отдела информационных технологий
		Отдел системных администраторов	-	ЦЗ 16 "Отдел системных администраторов"	-	X	Начальник отдела системных администраторов
		АХО	-	ЦЗ 17 "АХО"	-	X	Начальник АХО
ЦФО "Управление"	Генеральный директор	Служба безопасности	-	ЦЗ 18 "Служба безопасности"	-	X	Начальник СБ
		Юридический отдел	-		-		
		Отдел кадров	-	ЦЗ 19 "Отдел кадров"	-	X	Начальник отдела кадров
			ЦД 3 "Общешермные доходы"	ЦЗ 20 "Общешермные затраты"	X	X	Финансовый директор

Внедряя в компании управление по ЦФО, необходимо провести следующие изменения в технологии управления.

- **Для предприятия в целом.** Система управления через ЦФО предусматривает активное участие менеджеров среднего звена в процессе развития предприятия (формирование плановых показателей, поиск эффективных путей использования ресурсов, ответственность за принимаемые решения). За счет вовлечения в процесс управления линейных менеджеров существенно улучшается качество планирования, повышается ответственность менеджеров за выполнение планов, а значит, повышается управляемость предприятием в целом.
- **Для руководства высшего звена.** За счет передачи “рутинных” функций руководителям ЦФО, у руководства высшего звена открываются новые горизонты — высвобождается много времени и появляется возможность поработать над стратегическими вопросами развития предприятия.
- **Для центров ответственности.** Обязательно должны быть установлены нормы расходов и ресурсов, закрепленных за центром ответственности. При отклонении фактических расходов от плановых должно быть предоставлено обоснование таких отклонений.

Необходимо отметить, что построение системы бюджетирования в торговле имеет свои особенности. В первую очередь они связаны с эффективным выделением и управлением бизнес-направлениями, а также сложностью бюджетирования количественных показателей в связи с огромной номенклатурой и ассортиментом.

Решение этих вопросов требует правильного выделения ЦФО. Так, одним из подходов в подобных случаях является выделение такого объекта бюджетирования, как бизнес-направление деятельности. В данном случае используют выделение ЦМД — центра маржинального дохода. По ЦМД происходит управление доходами и прямыми затратами данных направлений.

## **Управление ЦФО, выявление отклонений в результатах деятельности**

Для управления центрами финансовой ответственности необходимо наладить систему управленческого учета, которая позволяла бы осуществлять такое управление. Поэтому каждая компания, выстраивая систему управленческого учета, организует его исходя из специфики своей деятельности. Именно поэтому не существует единого стандарта реализации данного механизма и нет однозначного ответа на вопрос, как это необходимо делать. В данном случае важно то, что система учета должна позволять наладить децентрализованную систему управления и оперативно получать информацию по всем необходимым объектам учета. Как отмечалось ранее, этими объектами могут быть как отдельные подразделения, так и сегменты рынка, группы покупателей и т.д.



В системе децентрализованного управления (или управления по целям) очень важную роль играет контроль и управление затратами и ресурсами по отклонениям. Управление по отклонениям делает возможным регистрацию положительных отклонений от заданного показателя и быстрого устранения отрицательных — путем анализа причин и принятия обоснованных и своевременных решений. В системе ведения управленческого учета это реализуется с помощью механизма управления по центрам финансовой ответственности. Выделение центров финансовой ответственности позволяет существенно повысить эффективность планирования, контроля и управления.

Поскольку по своим задачам и функциям центры финансовой ответственности распределяются на основные и обслуживающие, то это распределение фактически соответствует распределению бизнес-процессов компании на основные и вспомогательные (обслуживающие).

Каждому ЦФО необходимо четко обозначить его цели и задачи, в том числе относящиеся к системе управления. Степень выполнения ЦФО поставленных целей и задач нужно оценивать с помощью отчетов и другой информации, установив требуемую периодичность ее предоставления.

Так как выделение центров ответственности предполагает иерархию делегирования ответственности, то в компании потребуются создать механизм распределения полномочий и ответственности, для того чтобы отчетность ЦФО предоставлялась по иерархичному принципу. Центр финансовой ответственности самого верхнего уровня несет ответственность за все показатели финансовой деятельности и распределяет ответственность и полномочия на более низкие уровни.

Управление затратами связано с функциональной деятельностью сотрудников, поэтому именно руководители ЦФО отвечают за целесообразность понесенных расходов. Администрация ЦФО решает самостоятельно, каким образом и в каком разрезе классифицировать и детализировать затраты, как их увязывать с центрами ответственности.

Естественно, центры ответственности осуществляют контроль и имеют влияние только на затраты, подконтрольные данному центру ответственности, если они формируются в данном ЦФО. Однако положительный эффект дает мотивация руководителей ЦФО и на снижение затрат, неконтролируемых центром ответственности.

По устоявшейся практике центры финансовой ответственности распределяются на те, которые мотивируются от улучшения показателей, — так называемые хозрасчетные, и на те, которые только учитывают факты расходов (или доходов), — их называют аналитическими. *Аналитические центры ответственности* не связаны с системой мотивации на изменение показателей деятельности, в силу того, что они не контролируются этими центрами, а лишь обеспечивают учет и детализацию ответственности за отдельные затраты.

Чаще всего в основных центрах ответственности учет организуется в разрезе объектов и статей калькуляции, в то время как в обслуживающих подразделениях чаще используют поэлементный учет затрат.

С целью контроля за затратами в системе управленческого учета используется группировка затрат по носителям затрат и центрам затрат. В данном случае под носителем затрат понимаются как виды продукции, так и работы или услуги компании, которые она предоставляет для рынка и по которым требуется информация об их себестоимости. Сами центры ответственности отвечают за результаты своей деятельности, и, в зависимости от типа центра ответственности (центр дохода, центр затрат и т.д.), на них возлагается ответственность за доходы, затраты, или другие показатели. В системе управленческого учета их выделяют в качестве объектов управленческого учета с целью контроля за затратами с помощью большей детализации издержек центра ответственности. В каждом центре ответственности на руководителя возлагается ответственность не за всю сумму расходов или доходов, а только за ту часть, которая контролируется данным центром. При этом важное значение имеет место возникновения затрат (структурные подразделения компании, рабочие места и т.д.), в которых происходит первоначальное потребление ресурсов и по которым осуществляется планирование, нормирование, учет и контроль. Места возникновения затрат являются объектами аналитического учета затрат по элементам и статьям затрат.

Для оценки деятельности ЦФО необходимо разработать унифицированные формы отчетности. Для ЦФО, отвечающих за получение дохода, нужно определить форму, которая будет позволять контролировать и учитывать объемы продаж, наценку (маржинальную рентабельность) по продуктовым группам и каналам сбыта, размер дебиторской задолженности, долю просроченной задолженности, валовую прибыль.

В форматах отчетности для ЦЗ необходимо учитывать объемы и стоимость полученных услуг, работ, израсходованных материалов, имущественных активов.

## **Бюджетное управление на базе финансовой структуры компании**

### **Бюджетная структура компании**

Зачастую постановка системы бюджетирования сводится к выбору программного продукта по бюджетированию с последующей его локализацией на конкретном предприятии. При этом подразумевается, что программа решит все проблемы по постановке бюджетирования и сама организует этот процесс. Однако это большое заблуждение, потому что если деятельность компании не регламентирована и модель бюджетирования не определена, то конечный результат в этом случае можно определить афоризмом: “Если автоматизировать хаос, то получится автоматизированный хаос”.

Постановка бюджетирования и возможная его автоматизация осуществляется в компании в несколько этапов. На начальном этапе определяется стратегия

развития компании, формируется бизнес-модель деятельности, которая позволит выделить бюджетную и финансовую структуру компании. Естественно, для формирования финансовой структуры компании необходимо разработать организационную структуру компании, которая бы максимально соответствовала целям и задачам развития компании, а также ее управлением.

После этого определяется необходимая методика бюджетирования, которая включает бюджетную структуру и набор бюджетов, определяется количество и структура центров финансовой ответственности, а также осуществляется распределение бюджетов по центрам ответственности.

При постановке бюджетного управления компанией может быть использовано несколько моделей бюджетирования:

- комплексная модель;
- сокращенная модель бюджетирования, описывающая отдельные области хозяйственной деятельности фирмы.

*Комплексная модель* бюджетирования наиболее предпочтительна в силу того, что она описывает всю деятельность компании и позволяет осуществлять бюджетное управление ее деятельностью.

Разработка системы бюджетного управления осуществляется, как уже отмечалось, начиная со структуризации деятельности, которая заключается в создании модели деятельности фирмы по бизнес-процессам. Бюджетировются выходы тех бизнес-процессов, которые влекут за собой движение финансовых и материальных потоков. После выделения бизнес-процессов создается финансовая структура компании — набор и иерархия ЦФО. При этом предпочтительно, чтобы созданная финансовая структура соответствовала процессной модели, хотя такое маловероятно, так как типичная функциональная структура компании (отделы) и процессная структура, как правило, отличаются друг от друга. В подобном случае разрешение данного противоречия возможно с использованием следующих вариантов реформирования организационной структуры компании:

- реформирование организационно структуры с переподчинением отделов и должностных лиц;
- формирование финансовой структуры на основе организационной с возложением на руководителей отделов ответственности за выполнение бюджетных планов;
- модификация организационной структуры с объединением нескольких отделов в один ЦФО либо разделением отдела на несколько ЦФО.

Выбор варианта финансовой структуры зависит от вида деятельности организации. Проектным организациям несложно привести структуру организации к финансовой структуре, ориентированной на бизнес-процессы. Компаниям с линейно-функциональной организационной структурой удобнее осуществить модификацию их структуры путем объединения нескольких подразделений в один ЦФО или разделения одного отдела на несколько ЦФО.

Финансовая ответственность за исполнение показателей ЦФО реализуется с помощью бюджетов компании. Планирование финансовых показателей деятельности каждого ЦФО осуществляется в соответствии с бюджетом доходов или расходов ЦФО, который утвержден для него в бюджете на текущий бюджетный период. Целью деятельности ЦФО в бюджетном периоде будет исполнение запланированных бюджетом показателей. Финансовая ответственность и мотивация ЦФО закрепляется исключительно с помощью реализации бюджетных показателей. В том случае, если бюджет ЦФО составлен не будет, то вести речь о контроле финансовых показателей деятельности ЦФО не имеет смысла в силу отсутствия таковых.

Бюджет ЦФО, подразделения или компании в целом — это план, выраженный в натуральных и стоимостных показателях и определяющий потребность ЦФО или предприятия в ресурсах для получения запланированных показателей прибыли, дохода и т.д. Существует большое число бюджетов, поэтому необходимо сделать “привязку” ЦФО к конкретному бюджету и описать схему консолидации операционных бюджетов в финансовые.

Бюджетное управление компанией осуществляется по центрам финансовой ответственности через установленные бюджеты, что позволяет достигать поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов компании.

Бюджетное управление также предполагает исполнение следующего цикла управления.

- **Планирование:**
  - деятельность компании планируется в формате бюджетов;
  - каждый ЦФО планирует свою деятельность, выраженную в финансовой составляющей, консолидация которых позволит сформировать сводные бюджеты компании;
  - утвержденный бюджет является планом развития на бюджетный период.
- **Контроль:**
  - план-факт-анализ исполнения с выявлением неблагоприятных тенденций.
- **Анализ:**
  - по окончании бюджетного периода ЦФО готовят отчеты о фактическом исполнении бюджета — выявленные отклонения анализируются и вносятся предложения по их устранению.

Для того чтобы гарантировать исполнение ЦФО поставленных целей, разрабатывается схема мотивации ЦФО, предназначенная для стимулирования исполнения и улучшения показателей деятельности тех видов расходов или до-

ходов, которые ему подконтрольны. Руководители ЦФО увязывают вознаграждение сотрудников со степенью исполнения ими бюджетных показателей.

Формирование финансовой структуры компании позволяет четко определить: кто и за какие финансовые показатели деятельности несет ответственность. Такая ответственность четко видна в визуальном представлении финансовой структуры компании. Эта ответственность выражается в конкретных показателях доходов, затрат, маржинальной прибыли и т.д. Для эффективного управления данными показателями деятельности необходимо составить механизм управления финансовыми показателями. Таковым механизмом и является бюджет компании, составляемый по каждому ЦФО с закреплением соответствующих бюджетов для каждого центра и назначением ответственных сотрудников за достижение этих показателей.

Целью бюджетирования является планирование и контроль исполнения финансовых показателей деятельности компании. Как уже отмечалось, бюджет является финансовым отражением планов деятельности компании, поэтому формирование бюджета на некоторый бюджетный период осуществляется *после* фактического утверждения стратегии и тактики деятельности компании на этот период.

Бюджет может быть сформирован по нескольким критериям:

- *итоговый* — по всей компании;
- *функциональный* — по бизнес-процессам компании (видам деятельности — закупки, продажи, управление);
- *операционный* — по центрам финансовой ответственности.

*Итоговый бюджет* компании включает все бюджеты на плановый период либо фактические бюджеты исполнения в случае итогового фактического бюджета исполнения.

*Функциональный бюджет* отражает определенную функцию или бизнес-процесс компании (такую как продажи, закупки, складирование и хранение, транспортировка и т.д.). Между функциональными бюджетами и функциональными областями деятельности компании существует прямая зависимость. Например, функция продаж отражает доходы от реализации в бюджете продаж.

*Операционный бюджет* описывает операции определенного подразделения, а точнее ЦФО. Соответственно, у каждого ЦФО есть свой операционный бюджет. Между операционными и функциональными бюджетами существует взаимосвязь, которая описывается финансовой структурой компании и принятым способом выделения ЦФО из подразделений компании.

Бюджеты компании подразделяются на два основных вида по используемым единицам измерения бюджета. Существуют бюджеты стоимостные и натурально-стоимостные. *Стоимостные бюджеты* отражают показатели деятельности только в денежном измерении (например, бюджет движения денежных средств). *Натурально-стоимостные* выражают показатели деятельности как в стоимост-

ных, так и натуральных показателях. К натурально-стоимостным бюджетам относятся бюджеты, связанные с товарно-материальными потоками компании (например, бюджет закупок товара, бюджет продаж и т.д.). Натурально-стоимостный бюджет может быть “раскрыт” по видам товаров и других материальных потоков.

## **Состав бюджетов компании**

### **Операционные бюджеты**

Как уже отмечалось, для каждого ЦФО составляется соответствующий бюджет. Количество операционных бюджетов не может быть больше или меньше количества центров ответственности.

Основная задача составления операционных бюджетов — планирование и контроль результатов деятельности ЦФО, т.е. операционный бюджет полностью описывает деятельность центра ответственности и все его хозяйственные операции на языке финансов.

Деятельность подразделения начинается с планирования результатов его деятельности с описанием программы действий, поэтому бюджетирование ЦФО осуществляется по факту планирования деятельности центра ответственности. По факту планирования рассчитываются ресурсы, которые будут потреблены для достижения запланированного результата.

Операционный бюджет является инструментом делегирования финансовых полномочий руководителю ЦФО. Естественно, делегирование полномочий будет сопровождаться ответственностью за результаты деятельности ЦФО, которые будут выражены в виде нормативов прибыли, маржинальной прибыли, доходов или затрат (в зависимости от статуса центра ответственности).

При корректном и правильном планировании для каждого центра ответственности должны быть составлены статьи и нормы расходов, которые рассчитываются в бюджете в зависимости от запланированных доходов ЦФО или компании. Финансовая служба должна отслеживать соответствие затрат, осуществляемых ЦФО, как утвержденному бюджету, так и планируемым доходам.

В том случае, если доходная часть бюджета не соблюдается, его расходная часть также должна быть пересмотрена. Переменные статьи расходов должны быть пересчитаны исходя из достигнутых результатов. Постоянные расходы по ЦФО не должны быть увеличены за счет уменьшения абсолютного значения переменных расходов, предусмотренного в связи с уменьшением доходов. Например, пусть бюджет ЦФО утвержден на уровне 100 000 руб. Эти данные рассчитаны для ЦФО исходя из объема продаж 200 000 ед. Расходы в 100 000 руб. для данного ЦФО были просчитаны исходя из переменной составляющей в размере 2% от продаж и постоянной составляющей 60 000 руб. Продажи состоялись на уровне 150 000 ед. Соответственно, общие расходы данного ЦФО должны были составить 90 000 руб. Однако руководитель ЦФО принял решение о нецелевом рас-

ходовании средств и осуществил дополнительный расход в 10 000 руб. Данный пример демонстрирует необходимость нормирования не только абсолютного значения расходов, но и тех статей, по которым они осуществлены. Поэтому для целей контроля будет необходим перечень возможных статей расходования для ЦФО и их сумм.

### **Функциональные бюджеты**

Функциональные бюджеты строятся исходя из функций деятельности компании — ее бизнес-процессов. Типичная компания осуществляет следующие функции:

- закупок;
- продаж;
- складирования и хранения;
- рекламы и продвижения;
- транспортировки;
- управления и т.д.

Статьи бюджетов, которые формируются по соответствующим функциям компании, составляют функциональные бюджеты компании. Основное назначение функциональных бюджетов — расчет потребности компании в ресурсах для осуществления соответствующих функций.

Компании необходимо установить взаимосвязь между функциональными и операционными бюджетами. Например, такой функциональный бюджет, как “бюджет закупок”, одновременно является операционным бюджетом ЦФО — отдела снабжения. Каждый функциональный бюджет составляется в целом по всей компании, поэтому система функциональных бюджетов образует ее бюджетную структуру. Принцип формирования функциональных бюджетов — группировка их по видам деятельности (функциям, процессам) компании.

В качестве примера можно выделить такие функции компании, как продажи, закупки, складирование и хранение, рекламу и маркетинг, транспортировку и управление. Соответственно, группировка указанных функциональных бюджетов может выглядеть так, как показано на рис. 3.3.

В данном случае, в отличие от итоговых бюджетов по элементам затрат, не указаны бюджеты, сформированные по итоговым элементам затрат (например, расходов на оплату труда, материальных расходов и т.д.). Это связано с тем, что данное представление бюджетов сформировано по видам деятельности компании в разрезе ее коммерческой деятельности и управления. В табл. 3.5 приведен пример возможного перечня функциональных бюджетов компании.



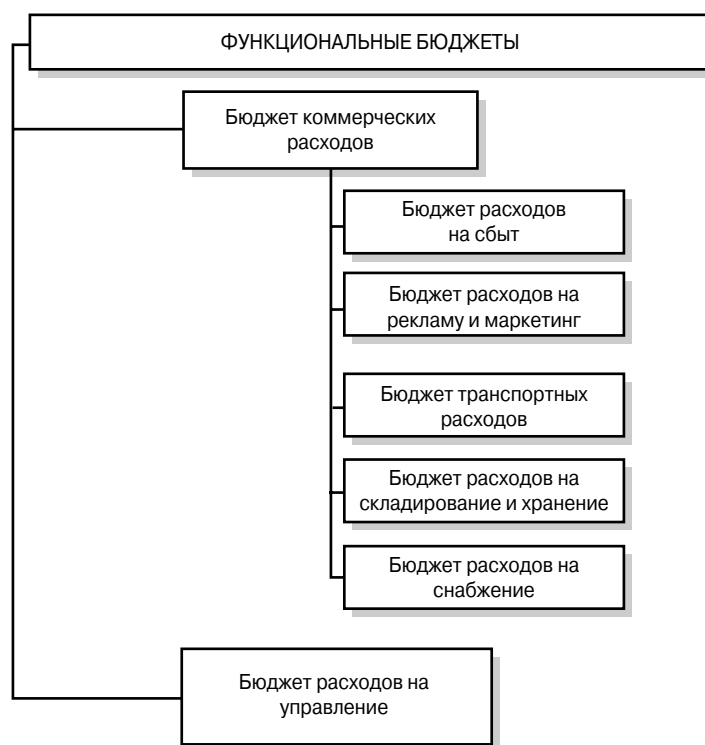


Рис. 3.3. Пример состава функциональных бюджетов компании

**Таблица 3.5. Возможный перечень функциональных бюджетов**

1. *Бюджет продаж*
  - 1.1. Бюджет продаж товаров
  - 1.2. Бюджет продаж основных средств
  - 1.3. Бюджет прочей реализации
2. *Бюджет закупок*
  - 2.1. Бюджет закупок и прямых расходов, относимых на себестоимость
    - 2.1.1. Бюджет закупок товаров
    - 2.1.2. Бюджет транспортных расходов, относящихся на себестоимость
    - 2.1.3. Бюджет расходов по таможенной очистке
  - 2.2. Бюджет закупок для расходов функциональных служб по ЦФО
    - 2.2.1. Бюджет закупок для нужд сбыта
    - 2.2.2. Бюджет закупок для рекламы и маркетинга
    - 2.2.3. Бюджет закупок для нужд складирования
    - 2.2.4. Бюджет закупок для нужд ТЭС
    - 2.2.5. Бюджет закупок для нужд управления
  - 2.3. Бюджет закупок основных средств и капитальных инвестиций



- 
3. *Бюджет коммерческих расходов*
- 3.1. Бюджет расходов на сбыт
    - 3.1.1. Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж 1)
    - 3.1.2. Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж 2)
  - 3.2. Бюджет транспортных расходов
  - 3.3. Бюджет расходов на складирования
    - 3.3.1. Бюджет расходов на приемку, размещение и упаковку
    - 3.3.2. Бюджет расходов на документальное оформление
  - 3.4. Бюджет расходов на рекламу и маркетинг
    - 3.4.1. Бюджет отдела рекламы
    - 3.4.2. Бюджет отдела маркетинга
  - 3.5. Бюджет расходов на службу снабжения
    - 3.5.1. Бюджет расходов сектора ВЭД
    - 3.5.2. Бюджет расходов сектора таможенной очистки
    - 3.5.3. Бюджет расходов сектора сертификации
  - 3.6. Бюджет проектов
    - 3.6.1. Бюджет расходов текущих проектов
      - 3.6.1.1. Расходы по проекту 1
      - 3.6.1.2. Расходы по проекту 2
      - 3.6.1.3. Расходы по проекту 3
4. *Бюджет административных расходов*
- 4.1. Бюджет расходов на финансовую дирекцию
  - 4.2. Бюджет расходов дирекции ИТ
  - 4.3. Бюджет расходов АХО
  - 4.4. Бюджет расходов секретариата и офис-менеджеров
  - 4.5. Бюджет расходов юридической службы
  - 4.6. Бюджет службы персонала
  - 4.7. Бюджет расходов Генерального директора
5. *Бюджет налогов*
- 5.1. Бюджет НДС
  - 5.2. Бюджет на ФОТ
  - 5.3. Бюджет сборов в ПФ
  - 5.4. Бюджет налога с владельцев транспортных средств
  - 5.5. Бюджет по налогу на прибыль
  - 5.6. Бюджет налога на землю
6. *Бюджет расходов на персонал*
7. *Бюджет остатков товаров и запасов на начало периода*
8. *Бюджет остатков товаров и запасов на конец периода*
-

- 
- 9. Бюджет дебиторской задолженности на начало периода
  - 10. Бюджет дебиторской задолженности на конец периода
  - 11. Бюджет кредиторской задолженности на начало периода
  - 12. Бюджет кредиторской задолженности на конец периода
  - 13. Бюджет инвестиционной деятельности
    - 13.1. Бюджет инвестиций
      - 13.1.1. Инвестиционный проект А
      - 13.1.2. Инвестиционный проект Б
  - 14. Бюджет финансовой деятельности
    - 14.1. Бюджет собственного капитала
    - 14.2. Бюджет расходов на выплату процентов по привлеченному капиталу
  - 15. Бюджеты движения денежных средств
    - 15.1. Бюджет поступлений по основной деятельности
    - 15.2. Бюджет поступлений от клиентов
    - 15.3. Бюджет выплат по основной деятельности
      - 15.3.1. График оплат за товары
      - 15.3.2. График оплат расходов, относящихся на себестоимость товаров
      - 15.3.3. График выплат по коммерческим расходам
      - 15.3.4. График выплат по административным расходам
      - 15.3.5. График выплат налогов
    - 15.4. Бюджет прочих выплат и поступлений
    - 15.5. Бюджет поступлений по финансовой деятельности
      - 15.5.1. Бюджет поступлений в УФ и другие фонды
      - 15.5.2. Бюджет поступлений кредитов и займов
    - 15.6. Бюджет выплат по финансовой деятельности
      - 15.6.1. Бюджет выплат кредитов и займов
      - 15.6.2. Бюджет уплаты процентов по кредитам и займам
      - 15.6.3. Бюджет выплаты дивидендов
    - 15.7. Бюджет поступлений по инвестиционной деятельности
      - 15.7.1. Бюджет поступлений в виде оплат за ОС
      - 15.7.2. Бюджет поступлений дивидендов от участия в доле других компаний
    - 15.8. Бюджет выплат по инвестиционной деятельности
      - 15.8.1. Бюджет платежей за приобретение ОС и капитальных инвестиций
      - 15.8.2. Бюджет выплат в виде приобретения доли в УФ других компаний
    - 15.9. Бюджет поступлений по прочей деятельности
    - 15.10. Бюджет выплат по прочей деятельности
-

В зависимости от потребностей компании бюджеты самого верхнего уровня (перечисленные в таблице) могут быть детализированы до бюджетов более низкого уровня, а те (в свою очередь) также могут быть детализированы еще глубже. Например, бюджет материальных расходов может быть детализирован на бюджет расхода топлива, бюджет расхода МБП и т.д.

Взаимосвязь функциональных и операционных бюджетов представлена в табл. 3.6 — на примере бюджета продаж. В ней приведена взаимосвязка бюджетов по доходам от реализации. Аналогичным образом строится взаимосвязка по расходным бюджетам и центрам затрат.

В зависимости от потребностей компании бюджеты самого верхнего уровня (перечисленные в таблице) могут быть детализированы до бюджетов более низкого уровня, а те (в свою очередь) также могут быть детализированы еще глубже. Например, бюджет материальных расходов может быть детализирован на бюджет расхода топлива, бюджет расхода МБП и т.д.

Взаимосвязь функциональных и операционных бюджетов представлена в табл. 3.6 — на примере бюджета продаж. В ней приведена взаимосвязка бюджетов по доходам от реализации. Аналогичным образом строится взаимосвязка по расходным бюджетам и центрам затрат.

**Таблица 3.6. Взаимосвязь функциональных и операционных бюджетов**

Функциональный бюджет компании	Наименование Центра доходов/затрат	БДР	БДДС	Баланс
Функциональный бюджет продаж по компании	Центр дохода “Оптовые продажи, регион 1”	Доходы от реализации по региону 1	Поступления от реализации по региону 1	Активы подразделения по региону 1
	1	Продажи, товар А		
	2	Продажи, товар Б		
	3	Продажи, товар С		
		.....		
	Центр дохода “Оптовые продажи, регион 2”	Доходы от реализации по региону 2	Поступления от реализации по региону 2	Активы подразделения по региону 2
	1	Продажи, товар А		
	2	Продажи, товар Б		
	3	Продажи, товар С		
	4	.....		

## Составление перечня хозяйственных операций для бюджетирования

Формирование перечня хозяйственных операций необходимо для определения полного перечня операций, выполняемых в компании, а также распределения данных операций по ЦФО и бюджетам. Все операции компании подразделяются на следующие виды:

- доходы;
- расходы;
- поступления денежных средств;
- выплаты денежных средств;
- остатки ТМЦ;
- движения ТМЦ.

Данные хозяйственные операции необходимо закрепить за каждым ЦФО и бюджетом, в который будет попадать соответствующая хозяйственная операция. Пример перечня хозяйственных операций, закрепления их за соответствующими ЦФО и отнесения их в соответствующий бюджет компании будет приведен в следующем разделе.

Для составления бюджетов по ЦФО нужно определить полный перечень бюджетов, которые будут составлять в компании. Для каждого из бюджетов следует определить, какие хозяйственные операции будут включены в каждый из бюджетов. После этого потребуется составить перечень ответственных руководителей для каждого из бюджетов. Для каждого бюджета должна быть определена бюджетная форма — формат, в котором будет представлен данный бюджет, и перечень показателей и статей, которые в него будут включены.

## Перечень бюджетов компании

В приведенных в этом разделе таблицах представлен перечень всех центров финансовой ответственности и распределение бюджетов компании по данным центрам ответственности.

В табл. 3.7 приведен возможный перечень бюджетов компании и показано закрепление данных бюджетов за соответствующими ЦФО.

После закрепления бюджетов по ЦФО необходимо назначить лиц, ответственных за все бюджеты компании. В табл. 3.8 приведен пример распределения статей доходов и расходов за соответствующими центрами финансовой ответственности, т.е. распределения по принципу “Бюджетная статья—ответственный”.

**Таблица 3.7. Распределение бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО) —**

№ п.п	Наименование бюджета	ЦД “Отдел продаж, регион 1”	ЦЗ “Отдел продаж, регион 1”		ЦД “Отдел продаж, регион 2”	ЦЗ “Отдел продаж, регион 2”	
			ТП	Операторы		ТП	Операторы
1	<i>Бюджет продаж</i>						
1.1	Бюджет продаж товаров	X			X		
1.2	График поступлений от клиентов	X			X		
2.2	<i>Бюджет закупок для расходов функциональных служб по ЦФО</i>						
2.2.1	Бюджет закупок для нужд сбыта		X	X		X	X
2.2.3	Бюджет закупок для нужд складирования						
3.1	<i>Бюджет расходов на сбыт</i>						
3.1.1	Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж №1)		X	X			
3.1.2	Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж № 2)					X	X
3.2	<i>Бюджет расходов на складирование</i>						
3.2.1	Бюджет расходов на приемку, размещение и упаковку						
3.2.2	Бюджет расходов на документальное оформление						
3.4	<i>Бюджет расходов на службу снабжения</i>						
3.4.1	Бюджет расходов сектора ВЭД						
3.4.2	Бюджет расходов сектора таможенной очистки						
3.4.3	Бюджет расходов сектора сертификации						
4	<i>Бюджет дебиторской задолженности на начало периода</i>	X			X		
5	<i>Бюджет дебиторской задолженности на конец периода</i>	X			X		

## часть I

ЦЗ “Сектор сертификации”	ЦЗ “Сектор ВЭД”	ЦЗ “Сектор таможенной очистки”	ЦЗ “Сектор приемки, размещения и упаковки”	ЦЗ “Сектор документального оформления”
			Кладовщики	Бухгалтера
			X	X
			X	
				X
	X			
		X		
X				

**Таблица 3.7. Распределение бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО) —**

№ п.п	Наименование бюджета	ЦЗ “Проекты”	ЦЗ “Отдел рекламы”	ЦЗ “Отдел продукт- менеджмента”	ЦЗ “Транспортная служба”	ЦЗ “Дирекция, правление”
6.1	<i>Бюджет закупок и прямых рас- ходов, относящихся на себесто- имость</i>			X		
6.1.1	Бюджет закупок товаров			X		
6.1.2	Бюджет транспортных расходов, относимых на себестоимость			X		
7	<i>Бюджет закупок для расходов функциональных служб по ЦФО</i>					
7.1	Бюджет закупок для рекламы и маркетинга		X			
7.2	Бюджет закупок для нужд ТЭС				X	
7.3	Бюджет закупок для нужд управления					X
8	<i>Бюджет закупок основных средств и капитальных инвестиций</i>					
8.1	<i>Бюджет транспортных расходов</i>				X	
8.2	<i>Бюджет проектов</i>	X				
8.2.1	Бюджет расходов текущих про- ектов	X				
	Расходы по проекту 1	X				
	Расходы по проекту 2	X				
	Расходы по проекту 3	X				
9	<i>Бюджет административных рас- ходов</i>					
9.1	Бюджет расходов на финансовую дирекцию					
9.2	Бюджет расходов дирекции ИТ					
9.3	Бюджет расходов АХО					
9.4	Бюджет расходов секретариата и офис-менеджеров					
9.5	Бюджет расходов юридической службы					
9.6	Бюджет службы персонала					
9.7	Бюджет расходов генерального директора					X
10	<i>Бюджет налогов</i>					
10.1	Бюджет НДС					
10.2	Бюджет на ФОТ					
10.3	Бюджет сборов в ПФ					

часть II

ЦЗ “Служба персонала”	ЦЗ “АХО”	ЦЗ “Юридическая служба”	ЦЗ “Секретариат и офис-менед- жеры”	ЦЗ “Финансовая служба”		ЦЗ “Дирекция ИТ”	
				Финансовый отдел	Бухгал- терия	Сектор про- граммистов	Сектор систем- ных администра- торов
	X						
				X	X		
						X	X
	X						
			X				
		X					
X							
					X		
					X		
					X		
					X		



№ п.п	Наименование бюджета	ЦЗ “Проекты”	ЦЗ “Отдел рекламы”	ЦЗ “Отдел продукт- менеджмента”	ЦЗ “Транспортная служба”	ЦЗ “Дирекция, правление”
10.4	Бюджет налога с владельцев транс- портных средств					
10.5	Бюджет по налогу на прибыль					
10.6	Бюджет налога на землю					
11	<i>Бюджет расходов на персонал</i>					
12	<i>Бюджет остатков товаров и за- пасов на начало периода</i>			X		
1	<i>Бюджет остатков товаров и за- пасов на конец периода</i>			X		
14	<i>Бюджет кредиторской задолжен- ности на начало периода</i>			X		
15	<i>Бюджет кредиторской задолжен- ности на конец периода</i>			X		
16	<i>Бюджет инвестиционной дея- тельности</i>					
17	<i>Бюджет инвестиций</i>					
17.1	Инвестиционный проект А					
17.2	Инвестиционный проект Б					
18	<i>Бюджет финансовой деятель- ности</i>					
18.1	Бюджет собственного капитала					
18.2	Бюджет расходов на выплату про- центов по привлеченному капиталу					
19	<i>Бюджеты движения денежных средств</i>					
20	<i>Бюджет поступлений от клиен- тов</i>					
21	<i>Бюджет выплат по основной дея- тельности</i>					
21.1	График оплат за товары			X		
21.2	График оплат расходов, относимых на себестоимость товаров			X		
21.3	График выплат по коммерческим расходам					
21.4	График выплат по административ- ным расходам					
21.5	График выплат налогов					
22	<i>Бюджет прочих выплат и посту- плений</i>					

Продолжение табл. 3.7 (часть II)

ЦЗ “Служба персонала”	ЦЗ “АХО”	ЦЗ “Юридическая служба”	ЦЗ “Секретариат и офис-менед- жеры”	ЦЗ “Финансовая служба”		ЦЗ “Дирекция ИТ”	
				Финансовый отдел	Бухгал- терия	Сектор про- граммистов	Сектор систем- ных администра- торов
					X		
					X		
					X		
X					X		
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			

№ п.п	Наименование бюджета	ЦЗ “Проекты”	ЦЗ “Отдел рекламы”	ЦЗ “Отдел продук- менеджмента”	ЦЗ “Транспортная служба”	ЦЗ “Дирекция, правление”
23	<i>Бюджет поступлений по финансо- вой деятельности</i>					
23.1	Бюджет поступлений в УФ и другие фонды					
23.2	Бюджет поступлений кредитов и займов					
24	<i>Бюджет выплат по финансовой деятельности</i>					
24.1	Бюджет выплат кредитов и займов					
24.2	Бюджет уплаты процентов по кре- дитам и займам					
24.3	Бюджет выплаты дивидендов					
25	<i>Бюджет поступлений по инвести- ционной деятельности</i>					
25.1	Бюджет поступлений в виде оплат за ОС					
25.2	Бюджет поступлений дивидендов от участия в доле других компаний					
26	<i>Бюджет выплат по инвестицион- ной деятельности</i>					
26.1	Бюджет платежей за приобретение ОС и капитальных инвестиций					
26.2	Бюджет выплат в виде приобрете- ния доли в УФ других компаний					
27	<i>Бюджет поступлений по прочей деятельности</i>					
28	<i>Бюджет выплат по прочей дея- тельности</i>					

Окончание табл. 3.7 (часть II)

ЦЗ “Служба персонала”	ЦЗ “АХО”	ЦЗ “Юридическая служба”	ЦЗ “Секретариат и офис-менед- жеры”	ЦЗ “Финансовая служба”		ЦЗ “Дирекция ИТ”	
				Финансовый отдел	Бухгал- терия	Сектор про- граммистов	Сектор систем- ных администра- торов
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			
				X			

**Таблица 3.8. Распределение по принципу “Бюджетная статья — ответственный”**

№ п.п	ЦФО	ЦД, ЦЗ	Наименование бюджета
1	ПРОДАЖИ	ЦД “Отдел продаж отдел 1”	Бюджет продаж по отделу 1 (подразделение 1)
2		ЦЗ “Отдел продаж отдел 1”	Бюджет коммерческих расходов по региону 1 (подразделение 1)

Код строки	Статьи бюджета	Ответственный
1	Доходы от продаж товара по региону 1	Региональный менеджер 1
2	Доходы от услуг доставки по региону 1	
3	Маржинальная рентабельность по региону 1 (в процентах)	
4	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 1 (в процентах)	
5	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 2 (в процентах)	
6	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 3 (в процентах)	
7	Соотношение продаж по сегментам (40: 30: 30)	
1	Расходы на прием заказов (сектор приема заказов)	Региональный менеджер 1
1.1	Постоянные расходы	
1.1.1	Оплата труда (ставки)	
1.1.2	Налоги на ФОТ	
1.1.3	Материальные расходы	
1.1.3.1	Бумага, канцтовары	
1.1.4	Расходы на услуги связи	
1.1.4.1	Телефонная связь	
1.1.4.2	Мобильная связь	
1.1.5	Амортизация	
1.1.6	Обучение	
1.2	Переменные расходы	
1.2.1	Оплата труда (премии)	
1.2.2	Налоги на ФОТ (переменная часть)	
2	Расходы на выездную торговлю (отдел торговых представителей)	
2.1	Постоянная часть	
2.1.1	Оплата труда (ставки)	
2.1.2	Налоги на ФОТ	
2.1.3	Материальные расходы	
2.1.3.1	Бумага, канцтовары	
2.1.4	Расходы на связь	
2.1.4.1	Телефонная связь	
2.1.4.2	Мобильная связь	
2.1.5	Амортизация	
2.1.6	Обучение	
2.2	Переменная часть	
2.2.1	Оплата труда (премии и бонусы)	
2.2.2	Налоги на ФОТ (на переменную часть)	

№ п.п	ЦФО	ЦД, ЦЗ	Наименование бюджета
3	ПРОДАЖИ	ЦД "Отдел продаж отдел 2"	Бюджет продаж по отделу 2 (подразделение 2)
4		ЦЗ "Отдел продаж отдел 2"	Бюджет коммерческих расходов по отделу 2 (подразделение 2)

Продолжение табл. 3.8

Код строки	Статьи бюджета	Ответственный
1	Доходы от продаж товара по региону 1	Региональный менеджер 2
2	Доходы от услуг доставки по региону 1	
3	Маржинальная рентабельность по региону 1 (в процентах)	
4	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 1 (в процентах)	
5	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 2 (в процентах)	
6	Маржинальная рентабельность клиентского сегмента 3 (в процентах)	
7	Соотношение продаж по сегментам (40: 30: 30)	
1	Расходы на прием заказов (сектор приема заказов)	Региональный менеджер 2
1.1	Постоянные расходы	
1.1.1	Оплата труда (ставки)	
1.1.2	Налоги на ФОТ	
1.1.3	Материальные расходы	
1.1.3.1	МБП	
1.1.3.2	ГСМ	
1.1.4	Расходы на услуги связи	
1.1.4.1	Телефонная связь	
1.1.4.2	Мобильная связь	
1.1.5	Амортизация	
1.1.6	Обучение	
1.2	Переменные расходы	
1.2.1	Оплата труда (премии)	
1.2.2	Налоги на ФОТ (переменная часть)	
2	Расходы на выездную торговлю (отдел торговых представителей)	
2.1	Постоянная часть	
2.1.1	Оплата труда (ставки)	
2.1.2	Налоги на ФОТ	
2.1.3	Материальные расходы	
2.1.3.1	Бумага, канцтовары	
2.1.4	Расходы на связь	
2.1.4.1	Телефонная связь	
2.1.4.2	Мобильная связь	
2.1.5	Амортизация	
2.1.6	Обучение	



№ п.п	ЦФО	ЦД, ЦЗ	Наименование бюджета
4	ПРОДАЖИ	ЦЗ “Отдел продаж отдел 2”	Бюджет коммерческих расходов по отделу 2 (подразделение 2)

Для описания хозяйственных операций по статьям и их включение в соответствующие статьи необходимо отразить каждую статью бюджета для всех бюджетов компании (рис. 3.4 и табл. 3.9–3.12).

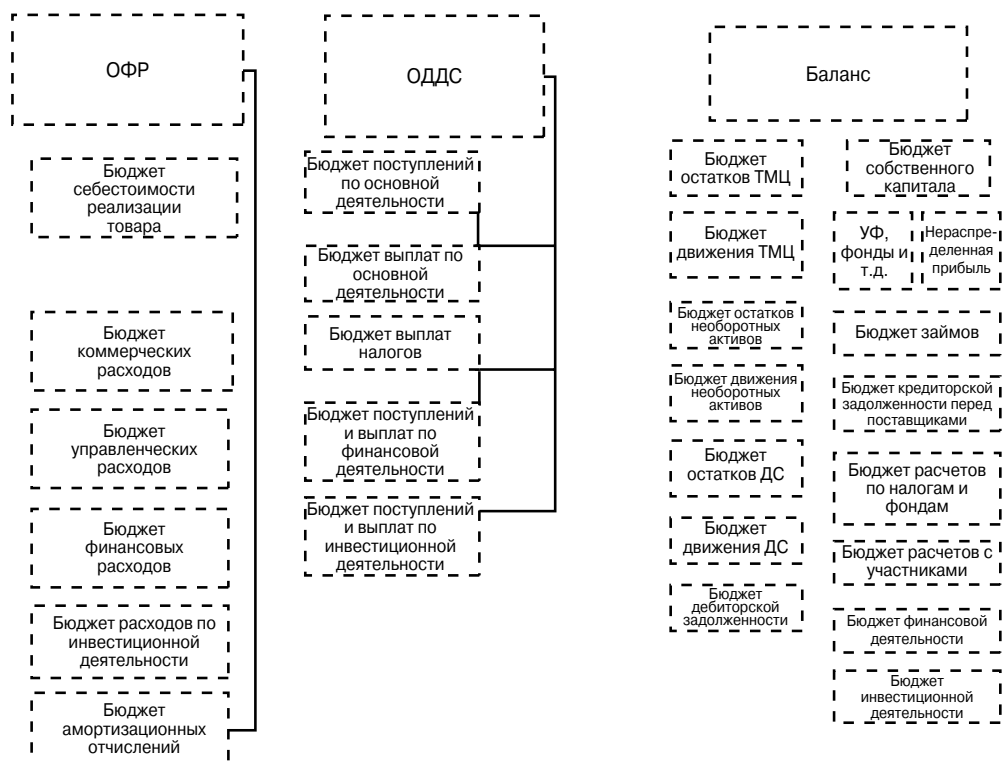


Рис. 3.4. Взаимосвязь ОДДС ОФР Баланса и бюджетов

Окончание табл. 3.8

Код строки	Статьи бюджета	Ответственный
2.2	Переменная часть	
2.2.1	Оплата труда (премии и бонусы)	
2.2.2	Налоги на ФОТ (на переменную часть)	
2.2.3	Командировочные расходы	
2.2.3.1	Суточные	
2.2.3.2	Проживание	
2.2.3.3	Проезд	
2.2.3.4	Прочие	
2.2.4	Представительские	
2.3	Затраты на выездную торговлю (командировочные расходы) в сумме продаж (в процентах)	
2.4	Затраты на прием заказов в сумме продаж (в процентах)	

## Нормирование затрат и ресурсов компании по ЦФО

### Карта затрат по ЦФО

#### Нормирование затрат и используемых ресурсов для целей бюджетного управления

В процессе построения бюджетирования очень важное место занимает процесс нормирования затрат и использования ресурсов компании. Фактически бюджетное управление невозможно без системы нормативов и ограничений.

Нормирование затрат и ресурсов связано с оценкой потребляемых ресурсов и, соответственно, расчетом норм, а также финансовой и количественной оценкой ресурсов, используемых в процессе деятельности компании. К ресурсам относятся не только материальные ресурсы, но и труд персонала, активы и т.д. — все то, что используется в процессе деятельности компании.

Для нормирования затрат и оценки потребляемых ресурсов необходимо выделить в компании все подлежащие оценке объекты учета и анализа. По данным объектам и будет производиться оценка и нормирование потребляемых ресурсов компании.

**Таблица 3.9. Схема консолидации бюджетов в финансовые бюджеты компании**

№ п.п.	Наименование бюджета	БД и Р	БДДС	Баланс		
				Приход/расход (изменения статьи)	Сальдо на начало периода	Сальдо на конец периода
1	Бюджет продаж	X		X		X
1.1	Бюджет продаж товаров	X		X		X
1.2	Бюджет продаж основных средств	X		X		X
1.3	Бюджет прочей реализации	X		X		X
2	Бюджет закупок			X		X
2.1	Бюджет закупок и прямых расходов, относящихся на себестоимость			X		X
2.1.1	Бюджет закупок товаров			X		X
2.1.2	Бюджет транспортных расходов, отнесенных на себестоимость			X		X
2.1.3	Бюджет расходов по таможенной очистке			X		X
2.2	Бюджет закупок для расходов функциональных служб по ЦФО	X		X		X
2.2.1	Бюджет закупок для нужд сбыта	X		X		X
2.2.2	Бюджет закупок для рекламы и маркетинга	X		X		X
2.2.3	Бюджет закупок для нужд складирования	X		X		X
2.2.4	Бюджет закупок для нужд ТЭС	X		X		X
2.2.5	Бюджет закупок для нужд управления	X		X		X
2.5	Бюджет закупок основных средств и капитальных инвестиций			X		X
3	Бюджет коммерческих расходов	X				
3.1	Бюджет расходов на сбыт	X				
3.1.1	Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж 1)	X				
3.1.2	Бюджет расходов на сбыт (отдел продаж 2)	X				
3.2	Бюджет транспортных расходов	X				
3.3	Бюджет расходов на складирования	X				

Продолжение табл. 3.9

№ п.п.	Наименование бюджета	БД и Р	БДДС	Баланс		
				Приход/расход (изменения статьи)	Сальдо на начало периода	Сальдо на конец периода
3.4	Бюджет расходов на рекламу и маркетинг	X				
3.4.1	Бюджет отдела рекламы	X				
3.4.2	Бюджет отдела маркетинга	X				
3.5	Бюджет расходов на службу снабжения	X				
3.5.1	Бюджет расходов сектора ВЭД					
3.5.2	Бюджет расходов сектора таможенной очистки	X				
3.5.3	Бюджет расходов сектора сертификации	X				
3.6	Бюджет проектов	X				
3.6.1	Бюджет расходов текущих проектов	X				
3.6.1.1	Расходы по проекту 1	X				
3.6.1.2	Расходы по проекту 2	X				
3.6.1.3	Расходы по проекту 3	X				
4	Бюджет административных расходов	X				
4.1	Бюджет расходов на финансовую дирекцию	X				
4.2	Бюджет расходов дирекции ИТ	X				
4.3	Бюджет расходов АХО	X				
4.4	Бюджет расходов секретариата и офис-менеджеров	X				
4.5	Бюджет расходов юридической службы	X				
4.6	Бюджет службы персонала	X				
4.7	Бюджет расходов генерального директора	X				
5	Бюджет налогов		X	X	X	X
5.1	Бюджет НДС		X	X	X	X
5.2	Бюджет на ФОТ		X	X	X	X
5.3	Бюджет сборов в ПФ		X	X	X	X

Продолжение табл. 3.9

№ п.п.	Наименование бюджета	БД и Р	БДДС	Баланс		
				Приход/расход (изменения статьи)	Сальдо на начало периода	Сальдо на конец периода
5.4	Бюджет налога с владельцев транспортных средств		X	X	X	X
5.5	Бюджет по налогу на прибыль		X	X	X	X
5.6	Бюджет налога на землю		X	X	X	X
6	Бюджет расходов на персонал	X				
7	Бюджет остатков товаров и запасов на начало периода			X		
8	Бюджет остатков товаров и запасов на конец периода			X		
9	Бюджет дебиторской задолженности на начало периода				X	
10	Бюджет дебиторской задолженности на конец периода					X
11	Бюджет кредиторской задолженности на начало периода				X	
12	Бюджет кредиторской задолженности на конец периода					X
13	Бюджет инвестиционной деятельности	X	X	X	X	X
13.1	Бюджет инвестиций	X	X	X	X	X
13.1.1	Инвестиционный проект А	X	X	X	X	X
13.1.2	Инвестиционный проект Б	X	X	X	X	X
14	Бюджет финансовой деятельности					
14.1	Бюджет собственного капитала			X		
14.2	Бюджет расходов на выплату процентов по привлеченному капиталу	X				
15	Бюджеты движения денежных средств		X			X
15.1	Бюджет поступлений по основной деятельности		X			X
15.2	Бюджет поступлений от клиентов		X			X
15.3	Бюджет выплат по основной деятельности		X			X
15.3.1	График оплат за товары		X			X
15.3.2	График оплат расходов, относящихся на себестоимость товаров		X			X

Окончание табл. 3.9

№ п.п.	Наименование бюджета	БД и Р	БДДС	Баланс		
				Приход/расход (изменения статьи)	Сальдо на начало периода	Сальдо на конец периода
15.3.3	График выплат по коммерческим расходам		X			X
15.3.4	График выплат по административным расходам		X			X
15.3.5	График выплат налогов		X			X
15.4	Бюджет прочих выплат и поступлений		X			X
15.5	Бюджет поступлений по финансовой деятельности		X			X
15.5.1	Бюджет поступлений в УФ и другие фонды		X			X
15.5.2	Бюджет поступлений кредитов и займов		X			X
15.6	Бюджет выплат по финансовой деятельности		X			X
15.6.1	Бюджет выплат кредитов и займов		X			X
15.6.2	Бюджет уплаты процентов по кредитам и займам		X			X
15.6.3	Бюджет выплаты дивидендов		X			X
15.7	Бюджет поступлений по инвестиционной деятельности		X			X
15.7.1	Бюджет поступлений в виде оплат за ОС		X			X
15.7.2	Бюджет поступлений дивидендов от участия в доле других компаний		X			X
15.8	Бюджет выплат по инвестиционной деятельности		X			X
15.8.1	Бюджет платежей за приобретение ОС и капитальных инвестиций		X			X
15.8.2	Бюджет выплат в виде приобретения доли в УФ других компаний		X			X
15.9	Бюджет поступлений по прочей деятельности		X			X
15.10	Бюджет выплат по прочей деятельности		X			X

**Таблица 3.10. Состав бюджетов для формирования БД и Р (основные)**

№ п.п	Наименование статьи доходов и расходов	Код бюджета	Наименование основного бюджета
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ</b>			
1	Доход от реализации товара	1	Бюджет продаж товаров
2	Доход от реализации услуг доставки	2	Бюджет услуг по транспортировке клиентам
3	Себестоимость реализации товара	3	Бюджет себестоимости реализации товаров
4	Коммерческие расходы	4	Бюджет коммерческих расходов
			Бюджет снабжения
			Бюджет рекламы и маркетинга
			Бюджет расходов на сбыт
			Бюджет складирования и хранения
5	Расходы на управление	5	Бюджет расходов на транспортировку
			Бюджет административных расходов

Код подбюджета	Наименование подбюджета	Ответственный
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
1.1	Бюджет продаж товаров, отдел 1	Директор по продажам
1.2	Бюджет продаж товаров, отдел 2	
1.1	Бюджет услуг по транспортировке клиентам, отдел 1	
1.2	Бюджет услуг по транспортировке клиентам, отдел 2	
3	Бюджет себестоимости реализации товаров	
4.1	Бюджет расходов на службу снабжения	
4.1.1	Бюджет расходов на ВЭД	
4.1.2	Бюджет расходов на таможенную очистку	
4.1.3	Бюджет расходов на сертификацию	
4.2	Бюджет расходов на маркетинг и рекламу	
4.2.1	Бюджет расходов на маркетинг	
4.2.2	Бюджет расходов на рекламу	
4.2.3	Бюджет расходов на отдел снабжения	
4.3	Бюджет коммерческих расходов	
4.3.1	Бюджет расходов отдела продаж №1	
4.3.2	Бюджет расходов отдела продаж №2	
4.4	Бюджет расходов на складирование и хранение	
4.4.1	Бюджет затрат на складское размещение, подбор и упаковку	
4.4.2	Бюджет затрат на документальное оформление заказов	
4.5	Бюджет расходов на транспортировку	
5	Бюджет расходов правления, директората и секретариата	Генеральный директор
5.1	Бюджет расходов на финансовое управление	Финансовый директор
5.1.1	Бюджет расходов на бухгалтерию	
5.1.2	Бюджет расходов финансовой службы	
5.2	Бюджет расходов на ИТ	Директор ИТ
5.2.1	Бюджет расходов на системное администрирование	
5.2.2	Бюджет расходов на программирование и разработку	



№ п.п	Наименование статьи доходов и расходов	Код бюджета	Наименование основного бюджета
5	Расходы на управление	5	Бюджет административных расходов
6	Доходы по оказанным услугам (услуги складирования, банковское обслуживание и т.д.)	6	Бюджет прочих доходов
ФИНАНСОВАЯ			
7	Расходы по процентам на привлеченный капитал	7	Бюджет финансовой деятельности
ИНВЕСТИЦИОННАЯ			
8	Доходы от реализации ОС	8	Бюджет доходов от инвестиционной деятельности
9	Расходы от реализации ОС	9	Бюджет расходов по инвестиционной деятельности
10	Расходы по инвестиционной деятельности	10	
НАЛОГИ			
11	Расходы по налогам	11	Бюджет налогов
11.1	Налог на прибыль		
11.2	НДС		
11.3	Налоги и сборы на ФОТ		
11.4	ПФ		
11.5	Налог с владельцев транспортных средств		
11.6	Налог на землю		

Окончание табл. 3.10

Код подбюджета	Наименование подбюджета	Ответственный
5.3	Бюджет расходов на службу персонала	Директор по персоналу
5.4	Бюджет расходов на АХО	Начальник АХО
5.5	Бюджет расходов на юридическую службу	Начальник службы безопасности
6	Бюджет прочих доходов (услуги складирования, обработки, ИТ, АХО и т.д.)	
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
7.1	Бюджет собственного капитала	Финансовый директор
7.2	Бюджет расходов на выплату процентов по привлеченному капиталу	
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
8.1	Бюджет продаж ОС	Финансовый директор
8.2	Бюджет полученных процентов по выданным кредитам	
8.3	Бюджет дивидендов от участия в доле других компаний	
9.1	Бюджет себестоимости проданных ОС	
10.1	Бюджет расходов, связанных с инвестиционной деятельностью	
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
11.1	Бюджет налогов	Финансовый директор
11.1.1	Бюджет по налогу на прибыль	
11.1.2	Бюджет по НДС	
11.1.3	Бюджет на ФОТ	
11.1.4	Бюджет сборов в ПФ	
11.1.5	Бюджет налога с владельцев транспортных средств	
11.1.7	Бюджет налога на землю	

**Таблица 3.11. Состав бюджетов для формирования бюджета движения денежных**

№ п.п	Наименование статьи поступлений и расходований ДС	Код бюджета	Наименование основного бюджета
<b>Движения ДС от операционной</b>			
<i>Поступления ДС по основной деятельности</i>			
1	Поступления от клиентов за отгруженные товары	1	Бюджет поступлений от клиентов за товары
2	Поступления от клиентов за прочие услуги	2	Бюджет поступлений от клиентов за прочие оказанные услуги
<i>Выплаты ДС по основной деятельности</i>			
3	Выплаты поставщикам	3	Бюджет оплат поставщикам
<b>Заработная</b>			
4	Выплаты по ЗП	4	Бюджет расходов на персонал

**средств**

Код подбюджета	Наименование подбюджета	Ответственный
<b>деятельности</b>		
1.1	Бюджет поступлений от клиентов по отделу 1	Директор по продажам
1.2	Бюджет поступлений от клиентов по отделу 2	
2.1	Бюджет поступлений за оказанные услуги	Финансовый директор
3.1	Бюджет оплат закупок товаров	Директор по рекламе и маркетингу
3.2	Бюджет оплат транспортных и прочих расходов, относящихся на себестоимость товара	Директор по логистике
3.3	Бюджет таможенных платежей	
3.4	Бюджет оплат закупок для нужд офиса	Начальник АХО
3.5	Бюджет оплат по ЦФО	
3.5.1	Бюджет закупок для нужд сбыта	Директор по рекламе и маркетингу
3.5.2	Бюджет закупок для рекламы и маркетинга	
3.5.3	Бюджет закупок для нужд складирования	Заведующий склада
3.5.4	Бюджет закупок для нужд ТЭС	Директор по логистике
3.5.5	Бюджет закупок для нужд управления	Генеральный директор
<b>плата</b>		
4	Бюджет расходов на персонал	Директор по персоналу

№ п.п	Наименование статьи поступлений и расходований ДС	Код бюджета	Наименование основного бюджета
<b>Налоги</b>			
5	Выплаты налогов	5	Бюджет налоговых платежей
<b>Финансовая</b>			
6	Поступления/выплаты по финансовой деятельности	6	Бюджет поступлений/выплат по финансовой деятельности
<b>Инвестиционная</b>			
7	Поступления/выплаты по инвестиционной деятельности	7	Бюджет поступлений/выплат по инвестиционной деятельности

Окончание табл. 3.11

Код подбюджета	Наименование подбюджета	Ответственный
5.1	Бюджет платежей НДС	Финансовый директор
5.2	Бюджет платежей в ПФ	
5.3	Бюджет платежей налогов на ФОТ (кроме ПФ)	
5.4	Бюджет выплат налога с владельцев транспортных средств	
5.5	Бюджет платежей по налогу на прибыль	
5.6	Бюджет платежей налога за землю	
<b>деятельность</b>		
6.1	Бюджет поступлений в УФ, другие фонды	Финансовый директор
6.2	Бюджет поступлений кредитов и займов	
6.3	Бюджет выплат кредитов и займов	
6.4	Бюджет уплаты процентов по кредитам и займам	
6.5	Бюджет выплаты дивидендов	
<b>деятельность</b>		
7.1	Бюджет поступлений от инвестиционной деятельности	Финансовый директор
7.1.1	Бюджет поступлений в виде оплат за продажу ОС	
7.1.2	Бюджет поступлений дивидендов от участия в доле других компаний	
7.1.3	Бюджет поступлений в виде погашения выданных кредитов и займов	
7.2	Бюджет выплат по инвестиционной деятельности	
7.2.1	Бюджет платежей за приобретенные ОС и капитальные инвестиции	
7.2.2	Бюджет выплат в виде выданных кредитов	
7.2.3	Бюджет выплат в виде приобретения доли в УФ других компаний	

**Таблица 3.12. Состав бюджетов НС для формирования бюджета по балансовому листу**

№ п.п	Наименование статьи баланса	Код бюджета	Наименование основного бюджета	Код подбюджета	Наименование подбюджета
<b>АКТИВ</b>					
1	Основные средства		Бюджет ОС		
				1	Бюджет остатков ОС и НМА на н.п.
				2	Бюджет остатков ОС и НМА на к.п.
2	Капитальные инвестиции		Бюджет капитальных инвестиций		
				1	Бюджет остатков капитальных инвестиций на н.п.
				2	Бюджет остатков капитальных инвестиций на к.п.
3	Товары		Бюджет товаров		
				1	Бюджет остатков товаров на н.п.
				2	Бюджет остатков товаров на к.п.
4	Запасы		Бюджет запасов		
				1	Бюджет запасов ГСМ
				2	Бюджет прочих запасов
				1	Бюджет выданных кредитов
				2	Бюджет долевого участия в УФ и т.д.
5	Денежные средства		Бюджет денежных средств		
				1	Бюджет остатков ДС на н.п.
					Бюджет остатков ДС на к.п.
<b>ПАССИВ</b>					
1	УФ		Бюджет собственного капитала	1	Бюджет УФ на н.п.
				2	Бюджет УФ на к.п.
				3	Бюджет резервных фондов на н.п.

Окончание табл. 3.12

№ п.п	Наименование статьи баланса	Код бюджета	Наименование основного бюджета	Код подбюджета	Наименование подбюджета
				4	Бюджет резервных фондов на к.п.
				5	Бюджет нераспределенной прибыли на н.п.
				6	Бюджет нераспределенной прибыли на к.п.
2	Обязательства		Бюджет кредиторской задолженности	1	Бюджет кредиторской задолженности поставщикам на н.п.
				2	Бюджет кредиторской задолженности поставщикам на к.п.
			Бюджет расчетов с сотрудниками	1	Бюджет кредиторской задолженности сотрудникам на н.п.
				2	Бюджет кредиторской задолженности сотрудникам на к.п.
			Бюджет расчетов по налогам	1	Бюджет кредиторской задолженности по налогам на н.п.
				2	Бюджет кредиторской задолженности по налогам на к.п.
			Бюджет расчетов по кредитам и займам	1	Бюджет задолженности по кредитам и займам на н.п.
				2	Бюджет задолженности по кредитам и займам на к.п.
			Бюджет расчетов с участниками	1	Бюджет задолженности акционерам на н.п.
				2	Бюджет задолженности акционерам на к.п.

Для управления компанией необходимо производить анализ по большему количеству срезов и объектов учета:

- отдельный бизнес компании;
- бизнес-процессы;
- подразделения;
- центры финансовой ответственности;
- продуктовые группы;
- виды деятельности и т.д.

Организация бюджетного управления в компании по ЦФО

251



Обычно нормирование затрат осуществляется по местам их возникновения (МВЗ). Для целей бюджетирования следует определить также функцию затрат — т.е. зависимость затрат от объемов деятельности. Для этого нужно выделить условно постоянные и переменные расходы по МВЗ, объединив их впоследствии в центры издержек и установив для них нормативы использования. Например, мы можем оценить, что на операции сборки заказов переменной затратой будет труд сборщиков. За один час сборщик формирует в среднем шесть заказов. Стоимость часа работы сборщика составляет 80 руб./час. Соответственно, норма расходов на оплату труда для сборки будет 12,5 руб./заказ. Теперь можно осуществить расчет общей стоимости сборки заказов, оценив количество заказов, которые необходимо собрать за месяц, и умножив его на стоимость одной сборки.

Анализ затрат позволяет выявить значительные и возросшие затраты, но для того чтобы понять, почему та или иная статья затрат изменилась, необходимо определить, как возникает данная затрата. Причина возникновения затрат заключается в носителе издержек. Понимая, что такое носители издержек, можно определить план мероприятий по их сокращению. В табл. 3.13 приведены примеры типовых носителей издержек.

**Таблица 3.13. Примеры возможных носителей издержек**

Статья расходов	Возможные носители издержек
Зарплата	Эффективность работы
Товары	Объем закупок, расходы на транспортировку
Ремонт	Количество ремонтируемой техники, ее износ
Теплоэнергия	Площадь отапливаемых помещений, коэффициент потерь тепла
Электроэнергия	Количество оборудования, потребляющего электроэнергию, его мощность
Обработка заказов клиентов	Количество заказов, число клиентов
Бухгалтерия	Количество операций, среднее время обработки одной операции
Складские расходы	Среднее время хранения, стоимость хранения одного места

Поскольку *нормативные затраты* — это заранее определенные на будущий период расходы на соответствующий вид деятельности, соотнесенные к единице продаж, они определяются исходя из статистики прошлых периодов, но с учетом условий, прогнозируемых на будущее.

Сами нормативы могут быть установлены как в виде относительных показателей, так и в виде абсолютных. В системе бюджетирования компании кроме нормативов также используют ограничения. Если норматив — это точный показатель, то ограничения указывают на граничные минимальные или максимально возможные значения заданного параметра. Для целей бюджетирования использование ограничений связано, например, с использованием ресурсов компании. Так, для отдела продаж могут быть введены ограничения активов, таких как дебиторская задолженность, для которой устанавливается верхняя грани-

ца — лимит не более какой-то определенной суммы. Соответственно, ограничения могут иметь место по выплатам подразделений, расходам, минимальным нормам рентабельности и т.д. Для отдела закупок важным ограничением является максимальные складские остатки, которые не могут превышать установленного верхнего лимита и т.д. Нормативы устанавливаются на такие показатели, как объем продаж, норматив расходов на оплату труда, цены закупок и т.д.

Анализ исполнения бюджета неразрывно связан с выявлением отклонений от установленных нормативов с определением причин этих отклонений, а также их тенденций — благоприятных или неблагоприятных.

Очень важно отслеживать соблюдение установленных ограничений на те статьи активов и расходов, доля которых имеет значительный удельный вес в структуре активов (расходов). Это связано с тем, что если запасы, например, занимают 50% активов баланса, то увеличение данного актива на 10% может вызвать существенные проблемы с платежеспособностью, если данное изменение не просчитано и не сформированы источники для безболезненного увеличения данной статьи.

Даже когда компания не имеет статистики для введения ограничений, то ее постепенное накопление позволит реализовать систему ограничений целенаправленно и сбалансировано по всем видам экономического состояния компании — как активам, так и затратам или выплатам.

Компании, как правило, кроме вышеуказанных ограничений вводят специальные ограничения и нормативы, такие как минимальная норма рентабельности, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, затраты на капитал, прибыльность активов и собственного капитала. Данные показатели компания устанавливает самостоятельно как внутренние показатели ее деятельности.

Как правило, вся система ограничений и нормативов прописывается в финансовой модели бюджетирования, которая затем используется для анализа исполнения бюджетов. Оценка отклонений от нормативных значений может осуществляться как ежегодно, так и ежеквартально, ежемесячно или даже ежедневно, в зависимости от требуемой срочности выявления отклонений.

Несущественные отклонения, меньшие определенного значения, обычно не рассматриваются. Обычно компания устанавливает для себя порог допустимого отклонения (например, принимается, что разрешенные отклонения от исполнения бюджета движения денежных средств могут составлять до 5%). Все отклонения, превышающие данный показатель, подвергаются тщательному анализу. Отклонения, повторяющиеся в течение нескольких периодов, даже если они и меньше допустимого предела, также подлежат выяснению для принятия мер по их устранению. Показателем для измерения отклонения является отношение “отклонение/норматив”.

Нередко причиной отклонения является устаревший норматив или некорректное бюджетирование. Например, пусть в компании был установлен норма-

тив расходов на телефонную связь. Спустя полгода стоимость минуты разговора возросла в 1,5 раза, в результате чего расходы на телефонную связь выросли, — очевидно, что данная ситуация требует пересмотра норматива для целей бюджетирования.

Рассмотрим следующие виды нормативов.

- *Основной* — не изменяется от периода к периоду и является базисом для оценки деятельности.
- *Максимальная производительность* — вычисляется для идеальных условий, предусматривающих полную загрузку и отсутствие потерь. При использовании данного норматива всегда используется поправочный коэффициент потерь.
- *Достижимый* — предыдущий норматив с учетом поправочных коэффициентов.
- *Ожидаемый* — представляет собой ожидаемое значение, рассчитанное на основе прогнозирования затрат и условий деятельности.

В том случае, когда у компании нет наработанной статистики и нормативов затрат, самый простой способ их спланировать — принять в расчет среднеотраслевой (либо установленный в компании) показатель прибыли. Зная норму прибыли, несложно определить нормируемую общую сумму затрат. Задав сумму затрат, можно, воспользовавшись структурой затрат по статьям, разбросать их по указанным статьям с учетом соответствующих удельных показателей.

Приведем примерный перечень нормируемых затрат компании.

#### **Сбыт**

- Затраты на сбыт в процентах от объема продаж.
- Командировочные расходы (суточные, проживание, проезд) на одного сотрудника в зависимости от места командировки и занимаемой должности.
- Представительские расходы на клиента (в зависимости от групп клиентов) на период.

#### **Общие по фирме**

- Стоимость оборудования одного рабочего места на сотрудника:
  - стоимость компьютерной и оргтехники;
  - стоимость мебели.
- Сумма затрат на канцтовары на одного сотрудника.
- Стоимость подбора одного сотрудника.
- Затраты на ремонт помещений на 1 кв.м.
- Норма по использованию транспорта в зависимости от пробега и марки.
- Стоимость сопровождения программного обеспечения на один месяц.

- Стоимость расходов на ремонт и эксплуатацию оргтехники на одного сотрудника.
- Стоимость мобильной связи на одного сотрудника в зависимости от его должности.
- Внутрифирменный “налог на имущество” ЦФО (3% от стоимости имущества ЦФО в год).
- Внутрифирменный “налог на рекламу” (3% от суммы рекламы за год).

### Виды нормативов, используемые при составлении бюджетов ЦФО

В табл. 3.14 приведены нормативы и показатели деятельности, самые важные из которых могут быть отнесены к ключевым показателям деятельности (KPI — Key Performance Indicator) для компании или соответствующего подразделения. В качестве ключевых показателей деятельности компании, как правило, выбираются те, которые связаны со стратегическими показателями деятельности компании.

**Таблица 3.14. Виды нормативов и показателей деятельности**

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
<b>Нормативы верхнего уровня — компания</b>				
1	<i>Удельные показатели деятельности компании</i>			Генеральный директор
1.1	Рентабельность активов			
1.2	Затраты на привлеченный капитал			
1.3	Рост продаж (к прошлому году)			
1.4	Маржинальная рентабельность			
1.5	Затраты на сбыт в выручке от продаж (в процентах)			
1.6	Затраты на управление в выручке от продаж (в процентах)			
1.7	Операционные издержки в выручке от продаж (в процентах)			
1.8	Продажи новых продуктов в выручке от продаж (в процентах)			
1.9	Доля закупок как процент от продаж			
1.10	Процент запасов в активах			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
1.11	Оборачиваемость дебиторской задолженности			
1.12	Оборачиваемость запасов (скорость оборота)			
1.13	Соотношение свободного денежного потока к продажам (в процентах)			
1.14	Переменные затраты в выручке (в процентах)			
1.15	Сумма постоянных затрат			
1.16	Процент реинвестирования прибыли			
1.17	Процент необоротных активов в активах компании			
1.18	Процент восстановления фондов (амортизация/закупки ОС за год)			
2	<i>Абсолютные значения результатов деятельности компании</i>			
2.1	Необоротные активы			
2.2	Оборотные активы			
	товары			
	дебиторская задолженность			
	денежные средства			
	прочие активы			
2.3	Собственный капитал			
2.4	Займы			
2.5	Обязательства перед поставщиками			
2.6	Объем продаж			
2.7	Прибыль			
2.8	Маржинальная прибыль			
2.9	Сумма прибыли, реинвестируемая в операционную деятельность			
2.10	Свободный денежный поток			
2.11	Продажи на одного сотрудника			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
2.12	Стоимость оборудования рабочего места на одного сотрудника, работающего стационарно			
2.13	Стоимость оборудования рабочего места выездного сотрудника			
2.14	Потребность в персонале при приросте оборота на 100 000 руб.			
2.15	Расходы на ремонт помещений на 1 кв.м.			
2.16	Потребность в капитале при приросте продаж на 100 000 руб.			
3	<i>Нормативы ЦФО (I уровня — Дирекции)</i>			
3.1	Дирекция по маркетингу			Директор по рекламе и маркетингу
3.1.1	затраты на маркетинг			
3.1.2	доля рынка			
3.1.3	Затраты на маркетинг и рекламу (в процентах)			
	затраты на рекламу (в процентах)			
	затраты на маркетинг (в процентах)			
3.1.4	рентабельность складских активов (в процентах)			
3.1.5	Процент залежалых товаров в складских запасах			
3.1.6	Процент маржинальной рентабельности по брендам			
3.1.7	сумма складских остатков			
3.1.8	маркетинговые активы			
3.1.9	Процент переменных затрат на маркетинг к сумме продаж			
3.1.10	сумма постоянных затрат на маркетинг			
3.1.11	потребность в персонале маркетинга при приросте оборота на 100 000			
3.1.12	потребность в капитале при приросте продаж на 100 000			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
3.1.13	цикл заказа			
3.1.14	количество групп товара для анализа на одного аналитика			
3.2	Дирекция по сбыту			Директор по продажам
3.2.1	суммарные затраты на сбыт			
3.2.2	затраты на сбыт (в процентах)			
3.2.3	маржинальная рентабельность по клиентам (в процентах)			
3.2.4	соотношение продаж центр/регионы (в процентах)			
3.2.5	возврат товара (в процентах)			
3.2.6	оборачиваемость дебиторской задолженности			
3.2.7	оборот на одного торгового представителя			
3.2.8	количество новых клиентов			
3.2.9	количество клиентов			
3.2.10	затраты на привлечение нового клиента			
3.2.11	потребность в персонале сбытовом при приросте оборота на 100 000			
3.2.12	потребность в капитале при приросте продаж на 100 000 руб.			
3.2.13	переменные затраты на сбыт к сумме продаж (в процентах)			
3.2.14	сумма постоянных затрат на сбыт			
3.2.15	себестоимость операционной обработки заказа			
3.3	Дирекция по логистике			Директор по логистике
3.3.1	сумма затрат на логистику			
3.3.2	затраты на логистику, относящиеся на себестоимость товара (в процентах)			
3.3.3	затраты на логистику к объему продаж (в процентах)			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
3.3.4	затраты на себестоимость к объему закупок (в процентах)			
3.3.5	затраты на транспортировку к объему продаж (в процентах)			
3.3.6	затраты на складирование и хранение (в процентах)			
3.3.7	себестоимость складской обработки одного заказа (одной позиции)			
3.3.8	себестоимость одной доставки по городу			
3.3.9	суммарный товарооборот на одного складского работника			
3.3.10	потребность в персонале логистической службы при приросте оборота на 100 000 руб.			
3.3.11	потребность в складских площадях при приросте продаж на 100 000 руб.			
3.4	Дирекция ИТ			Директор ИТ
3.4.1	суммарные затраты на сопровождение ИТ			
3.4.2	затраты на ИТ к объему продаж (в процентах)			
3.4.3	стоимость внутреннего ремонта и эксплуатации компьютерной и оргтехники			
3.4.4	стоимость расходных материалов к оргтехнике			
3.5	Финансовая дирекция			Финансовый директор
3.5.1	суммарные затраты на финансовое сопровождение и учет)			
3.5.2	затраты на учет к объему продаж (в процентах)			
3.5.3	потребность в персонале финансовой службы при приросте оборота на 100 000			
3.6	Затраты правления, дирекции и секретариата			Генеральный директор
3.6.1	суммарные затраты правления, дирекции и секретариата			
3.6.2	затраты к объему продаж (в процентах)			



Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
3.6.3	представительские затраты к объему продаж (в процентах)			
4	<i>Нормативы ЦФО (II уровня — подразделения)</i>			Начальники отделов
4.1	Отдел продаж центрального региона			Региональный менеджер 1
4.1.1	объем продаж по региону			
4.1.2	маржинальная рентабельность по региону (брутто)			
4.1.3	сумма маржинальной прибыли (брутто)			
4.1.4	оборачиваемость дебиторской задолженности			
4.1.5	сумма дебиторской задолженности			
4.1.6	затраты в выручке подразделения (в процентах)			
4.1.7	сумма затрат отдела			
4.1.8	объем продаж на одного торгового представителя			
4.1.9	количество клиентов			
4.1.10	количество новых клиентов			
4.1.11	потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000 руб.			
4.1.12	потребность в активах при приросте продаж на 100 000 руб.			
4.2	Отдел продаж, остальные регионы			Региональный менеджер 2
4.2.1	объем продаж по региону			
4.2.2	процент маржинальной рентабельности по региону (брутто)			
4.2.3	сумма маржинальной прибыли брутто			
4.2.4	оборачиваемость дебиторской задолженности			
4.2.5	сумма дебиторской задолженности			
4.2.6	затраты в выручке подразделения (в процентах)			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
4.2.7	командировочные расходы к объему продаж отдела (в процентах)			
4.2.8	сумма затрат отдела			
4.2.9	объем продаж на одного торгового представителя			
4.2.10	количество клиентов			
4.2.11	количество новых клиентов			
4.2.12	потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000 руб.			
4.2.13	потребность в активах при приросте продаж на 100 000 руб.			
4.3	Отдел операционной обработки заказов (ТО)			Начальник отдела
4.3.1	суммарные затраты на отдел			
4.3.2	затраты на обработку к сумме продаж (в процентах)			
4.3.3	количество заказов для обработки на одного оператора			
4.3.4	потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000 руб.			
4.4	Отдел продукт-менеджмента			Начальник отдела продук- менеджеров
4.4.1	суммарные затраты на отдел			
4.4.2	затраты на продукт-менеджмент к сумме продаж (в процентах)			
4.4.3	потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000 руб.			
4.4.4	складские активы, которые обслуживает один продукт-менеджер			
4.4.5	минимальная норма рентабельности складских активов			
4.4.6	складские остатки товара			
4.5	Проекты			Руководитель проекта
4.6	Отдел рекламы и маркетинга			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
4.6.1	суммарные затраты на отдел рекламы и маркетинга			
4.6.2	затраты на рекламу (в процентах)			
4.6.3	сумма затрат на рекламу и маркетинг			
4.7	Сектор сертификации продукции			Начальник отдела
4.7.1	суммарные затраты на сертификацию продукции			
4.7.2	затраты на сертификацию к сумме продаж (в процентах)			
4.8	Отдел ВЭД и таможенной очистки			Начальник отдела ВЭД
4.8.1	суммарные затраты отдела ВЭД и таможенной очистки			
4.8.2	расходы на транспортировку			
4.8.3	расходы на таможенную очистку			
4.8.4	процент транспортных издержек на 1\$ закупок			
4.8.5	процент таможенных издержек на 1\$ закупок			
4.9	Отдел складирования и выдачи товаров			Заведующий складом
4.9.1	суммарные затраты на складирование и хранение			
4.9.2	затраты на складирование и хранение в сумме продаж (в процентах)			
4.9.3	потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000 руб.			
4.9.4	коэффициент использования складских площадей			
4.9.5	грузооборот склада			
4.9.6	себестоимость обработки одного места			
4.9.7	суммарный товарооборот на одного кладовщика			

Продолжение табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
4.10	Операционная обработка документов на складе			Начальник отдела
4.10.1	суммарные затраты отдела по обработке документов на складе			
4.10.2	количество обработанных заказов на одного оператора склада			
4.11	Транспортно-экспедиторская служба			Начальник ТЭС
4.11.1	суммарные затраты на транспортную службу			
4.11.2	затраты на доставку по регионам			
4.11.3	затраты на доставку по городу			
4.11.4	процент транспортных затрат в сумме продаж			
4.11.5	себестоимость одной доставки заказа по городу			
4.11.6	себестоимость 1 кг перевозки в регионы			
4.11.7	переменные затраты в доставке по городу (в процентах)			
4.11.8	переменные затраты в доставках по региону (в процентах)			
4.11.9	норма расхода топлива по автомобилям			
4.12	Правление			Генеральный директор
4.12.1	суммарные затраты на правление и директорат			
4.13	Секретариат			Генеральный директор
4.13.1	суммарные затраты на секретариат			
4.14	Отдел персонала			Директор по персоналу
4.14.1	суммарные затраты на персонал			
4.14.2	затраты на персонал в сумме продаж (в процентах)			
4.14.3	затраты на ФОТ			
4.14.4	затраты на обучение			

Окончание табл. 3.14

№ п.п.	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/ расходов	Кто утверждает
4.15	СБ, охрана, юрист			Начальник СБ Начальник юридического отдела
4.15.1	суммарные затраты на данные подразделения			
4.16	АХО			Начальник АХО
4.16.1	суммарные затраты на АХО			
4.16.2	приобретение мебели, оргтехники и т.д.			
4.16.3	расходы на ремонт помещений на 1 кв. м.			
4.16.4	стоимость оборудования одного рабочего места для сотрудника			
4.17	Отдел ИТ			Начальник отдела
4.17.1	суммарные затраты на ИТ			
4.17.2	затраты на ИТ к объему продаж (в процентах)			
4.17.3	стоимость внутреннего ремонта и эксплуатации компьютерной и оргтехники			
4.17.4	стоимость расходных материалов к оргтехнике			

## Ключевые показатели деятельности

### Установка ключевых показателей деятельности — КРІ для ЦФО

Для того чтобы идеи и пожелания руководителей компании стали целями и планами компании, их необходимо четко сформулировать и описать (формализовать). Результат, которого хочет добиться компания, должен быть не только формализован, но и понятен всем причастным к достижению данной цели. Кроме того, результат, которого хочет добиться компания, должен быть измеримым. Для измерения и оценки результатов деятельности компании необходимо разработать перечень *ключевых индикаторов* достижения стратегических целей компании — небольшое количество показателей, позволяющих оценить степень достижения запланированных целей компании. Кроме того, для достижения стратегической цели, которую компания планирует достичь, например,

за пять лет, необходимо детализировать и расписать по годам те результаты, которые должны быть достигнуты в первый, второй, третий год и т.д. Иначе говоря, для того, чтобы контролировать быстрорастущий бизнес, необходимо этот бизнес систематизировать и построить “мостик” между стратегическими целями и тактическими задачами по их достижению. Для достижения общей стратегической цели компании необходимо довести данную стратегию до команды исполнителей — группы людей, объединенных общей целью.

Система показателей деятельности — это своеобразная приборная доска бизнеса. Обычно компания формулирует несколько важных для своего бизнеса показателей, определяет частоту их расчетов и цели, которые ставятся перед компанией по этим показателям.

Разработка системы показателей деятельности включает несколько этапов.

1. Определение видения развития компании на промежуток времени от 3 до 5 лет (стратегические цели).
2. Определение показателей, по которым можно измерить прогресс в достижении целей компании.
3. Составление промежуточных целей по данным показателям (через год, два, три и т.д.).
4. Назначение сотрудника, который будет рассчитывать данные показатели.
5. Расстановка целей по приоритетам.
6. Определение периодичности расчетов показателей (ежемесячно, ежеквартально и т.д.).
7. Формулировка и доведение показателей до подразделений.
8. Измерение результатов первого месяца (периода) по сформулированным показателям и сравнение их с целями.

Значения ключевых показателей деятельности необходимо разрабатывать на основе стратегического плана, соотнося их с операционными, инвестиционными и финансовыми бюджетами.

Цели, которые компания ставит перед собой, должны быть не только четкими и обоснованными, но и сбалансированными. Недостаточно просто запланировать снизить затраты на 5% — данный план вряд ли будет выполнен в силу своей необоснованности. Правильно было бы сформулировать задачу следующим образом: “В соответствии со стратегическим планом развития, в течение пяти лет наша компания должна увеличить объем продаж в три раза. Отделу продаж и отделу маркетинга необходимо сформулировать перечень мероприятий, с указанием бюджетных цифр, который позволит осуществить данную задачу”.

В соответствии с бизнес-планом развития, сокращение затрат на 5% должно быть достигнуто за счет предоставления скидок поставщиком — за досрочные оплаты (сконто 2%) и снижение операционных издержек на 3% за счет дополнительной автоматизации рабочих мест посредством разработки дополнительного функционала. В таком случае данный план будет работать — в нем определены источники сокращения издержек. Если стратегическая задача компании — увеличение рентабельности продаж с 10 до 20%, то реализация данной задачи должна быть описана в стратегии компании.

### **Бюджетирование на основе KPI**

Критерием успешности процесса бюджетирования в компании будет служить поддержка реализации стратегического плана компании. Для определения критериев успешности функционирования бюджетного процесса необходимо:

- выделить решающие факторы успеха CFS (факторы которые, являются определяющими по конкретной деятельности) по каждой стратегической инициативе;
- для каждого решающего фактора успеха определить ключевые индикаторы KPI;
- сформировать для каждого целевого параметра статью бюджета для подсчета KPI.

Например, повышение рентабельности продаж может быть выражено в виде увеличения объема продаж на одного продавца (с 180 000 руб. до 200 000 руб.) с сохранением издержек. На основе этих показателей можно определить следующие параметры бюджетирования:

- объем продаж на одного торгового представителя;
- ЗП торгового представителя;
- коммерческие расходы.

На основании данного KPI эти показатели (как обязательство их выдерживать) закрепляются за конкретным исполнителем. В табл. 3.15 приведен пример ключевых показателей деятельности по компании в целом. Далее данные показатели (это показатели верхнего уровня) должны быть каскадированы на уровень ниже — уровень дирекций (управлений, департаментов), с раскрытием и определением ключевых показателей деятельности для данного уровня управления (табл. 3.16–3.17).

**Таблица 3.15. Показатели эффективности I уровня — управления**

Цели управления компанией	Показатели эффективности (I уровня)	KPI текущий	KPI через три года	Ответственное подразделение
Доля рынка	Доля рынка	5		Управление
	Темпы роста рынка	15% в год		Управление
	Ежегодный рост продаж	30% к рынку		Управление
	доля новых продуктов	20%		Управление
Рост финансового результата	Рентабельность собственного капитала	25%		Управление
	Рентабельность активов	16%		Управление
	Затраты на капитал	WACC — 12%		Управление
	Свободный денежный поток	10% от продаж		Управление
	закупки к продажам	60%		Управление
	коммерческие затраты	5,7%		Управление
Эффективность персонала	операционные затраты	9,9%		Управление
	Продажи на одного сотрудника	150 000 руб.		Управление
	Прибыль на одного сотрудника	x руб.		Управление
	рост дохода/зарплаты сотрудника	2%		Управление
	Средний рост дохода/зарплаты сотрудника			Управление



**Таблица 3.16. Показатели эффективности II уровня — дирекций**

Показатели эффективности I уровня	Факторы, определяющие KPI (объекты управления)	Показатели эффективности (II уровня)
Доля рынка	Ассортимент	Прирост новых продуктов в ассортименте
	Торговая активность	Доля новых продуктов
Рост продаж	Количество клиентов	Прирост клиентской базы
	Продажа на 1 клиента	Сумма продаж на 1 клиента
		Рост продаж по клиенту
		Ассортимент компании в портфеле клиента
Рост финансового результата	Ценообразование (эффективность)	Маржинальная прибыль
		Маржа по клиентским сегментам (в разрезе сегментов)
		Маржа по брендам (в разрезе брендов)
		Доля продаж наиболее рентабельному сегменту клиентов
		Доля продаж наиболее рентабельных брендов
	Объем продаж	Объем продаж
		Объем продаж по региону 1
		Объем продаж по региону 2
	Затраты	Затраты на маркетинг
		Затраты на рекламу
		Затраты на сбыт
		Затраты на обработку
		Затраты на выездную торговлю
		Затраты на логистику
		Затраты на складирование и хранение

КРІ текущий	КРІ через 3 года	Деятельность	Ответственное подразделение
20% в складских запасах		Маркетинг	Отдел продукт-менеджмента
20% продаж		Сбыт	Отдел продаж
30%		Сбыт	Отдел продаж
xxx руб.		Сбыт	Отдел продаж
30%		Сбыт	Отдел продаж
45%		Маркетинг	Отдел маркетинга
25%		Маркетинг	Отдел маркетинга
			ТО
		Маркетинг	Отдел маркетинга
25%			ТО
30%		Маркетинг	Отдел маркетинга
x руб.			ТО 1
x руб.			ТО 2
3%		Маркетинг	ДМ
2%		Маркетинг	ДМ
5%		Продажи	ДП
1%		Продажи	ДП
4%		Продажи	ДП
4%		Логистика	ОД
3%		Логистика	ОД

Показатели эффективности I уровня	Факторы, определяющие КРІ (объекты управления)	Показатели эффективности (II уровня)
Рост финансового результата	Затраты	Себестоимость обработки 1 позиции
		Затраты на транспортировку
		Себестоимость 1 доставки
		Себестоимость 1 км пробега
		Себестоимость 1 часа транспорта
Производительность	Производительность персонала	Объем продаж на 1 торгового представителя
		Количество заказов на 1 оператора
		Количество заказов, собранных на 1 кладовщика
		Количество транзакций на 1 бухгалтера
Эффективность бизнес-процессов	Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность клиентов в соответствии с анкетой удовлетворенности
	Лояльность клиентов	Абсолютно лояльные клиенты
	Время обработки	Время обработки заказа клиента
		Цикл заказа от поставщика
	Время на бизнес-процесс	Время разрешения претензии клиента
		Издержки на привлечение 1 нового клиента
	Точность планирования	Залежалые товары
	Маршрутизация	Время доставки по городу
	Производительность	Время разработки нового товара
	Эффективность маркетинга	Время вывода нового товара на рынок
	Эффективность планирования и ценообразования	Скорость оборачиваемости запасов
	Мотивация	Текучесть кадров
	Эффективность	Производительность труда
		Расходы на обучение сотрудников
		Расходы на обучение как процент от продаж

Окончание табл. 3.16

КРІ текущий	КРІ через 3 года	Деятельность	Ответственное подразделение
		Логистика	ОД
1%		Логистика	ОД
<i>x руб.</i>		Логистика	ОД
<i>x руб.</i>		Логистика	ОД
<i>x руб.</i>		Логистика	ОД
50 000 руб.		Продажи	ДП
500/мес		Продажи	ДП
400/мес		Логистика	ОД
<i>x</i>		Финансы	ФД
75%		Продажи	ДМ
10%		Маркетинг	ДМ
10 мин			ДП, ОД
15 дней		Логистика	ДМ
2 дня		Сбыт	ДП
<i>x руб.</i>		Сбыт	ДП
5%		Маркетинг	ДМ
2 ч		Логистика	ОД
3 мес		Маркетинг	ДМ
6 мес		Маркетинг	ДМ
3 мес		Маркетинг	ДМ
		Персонал	ОК
7%		Персонал	ОК
<i>X руб.</i>		Персонал	
0,01%			ОК

**Таблица 3.17. Показатели эффективности III уровня — подразделений**

Показатели эффективности	KPI текущий	KPI через 5 лет	Деятельность	Ответственное подразделение
Новые продукты в складских запасах	20%		Маркетинг	Отдел продукт-менеджмента
Доля новых продуктов	20%		Маркетинг	Отдел продаж
прирост клиентской базы	30%		Продажи	ТО
Сумма продаж на одного клиента	<i>xxxx руб.</i>		Продажи	ТО
Маржа на одного клиента			Продажи	PM
Маржа, регион 1	15%		Продажи	PM
Маржа, регион 2	18%		Продажи	PM
Новые контракты на торгового представителя	10/мес		Продажи	PM
Количество клиентов, осуществивших закупку за период	75		Продажи	PM
Число контактов с клиентами	250/мес		Продажи	PM
Число контактов на одного торгового представителя	50/мес		Продажи	PM
Число визитов к наиболее важным клиентам	20/мес		Продажи	PM
Телефонные звонки, ответ на которые был дан не позднее третьего сигнала	90%		Продажи	СМО
Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ	<i>x мин./часов</i>		Продажи	МО
Число претензий покупателей	<i>x</i>		Продажи	МО
Возврат товара	6%		Продажи	PM
Число рыночных исследований	2		Маркетинг	ОМ
Доля продаж наиболее прибыльному сегменту клиентов	25%		Продажи	PM
Доля продаж наиболее рентабельных брендов	20%		Продажи	PM
Количество перевезенных заказов на одно авто	15/день		Логистика	Отдел логистики
Время автомобиля в пути	5ч/день		Логистика	Отдел логистики
Длина дневного пробега, км	250		Логистика	Отдел логистики
Своевременные доставки	90%		Логистика	Отдел логистики
Аварийность	1%		Логистика	Отдел логистики

Окончание табл. 3.17

Показатели эффективности	KPI текущий	KPI через 5 лет	Деятельность	Ответственное подразделение
Число ДТП на км пробега	xxx руб.		Логистика	Отдел логистики
Сумма годовых доставок	xxx руб.		Логистика	Отдел логистики
Средняя выручка на одну доставку	2000 руб.		Маркетинг	
Средняя выручка за час работы авто	3000 руб.		Маркетинг	
Переменные расходы на 1 км пробега (один час пробега)	80%		Логистика	Отдел логистики
Затраты на 1 км пробега	xxx руб.		Логистика	Отдел логистики
Затрата на один час пробега	xxx руб.		Логистика	Отдел логистики
Затраты на одну доставку	xxx руб.		Логистика	Отдел логистики
Коэффициент выручки от доставки/затрата на доставку	200		Логистика	Отдел логистики
Средний пробег на одну доставку	xxx км		Логистика	
Отклонение от бюджета	xx %			

## Основные направления и элементы управления эффективностью

### Мотивация ЦФО на основе KPI

Вместе с ростом масштаба бизнеса компании увеличивается и сложность управления им. Все больший объем задач, которые предстоит решать топ-менеджерам компании, требует сосредоточения на ограниченном числе наиболее важных вопросов развития и управления бизнесом. В этом случае очень важно построить систему *децентрализованного управления компанией* — управления по целям. Управление по целям невозможно себе представить без правильно построенной системы мотивации персонала. Причем сама модель оплаты труда в компании должна быть ориентирована на достижение стратегических целей и задач компании.

Все эти задачи могут быть решены только при правильно построенной системе мотивации персонала и системе управления его деятельностью. Причем приоритеты компании и ее цели могут претерпевать изменения на протяжении длительного периода. Соответственно, эти изменения приоритетов развития должны естественным образом найти продолжение в измененной системе мотивации. Для этого устанавливают срок жизни системы мотивации. Срок жизни мотивационных пакетов не должен превышать двух лет. Это связано с развитием компаний и задачами, которые ставятся на каждом этапе. Соответственно, схемы мотивации строятся под них.

Организация бюджетного управления в компании по ЦФО

273

Как уже отмечалось, деятельность компании должна быть напрямую связана с миссией компании. А для достижения стратегических целей необходимо указать путь, по которому можно добраться из точки, где компания находится в настоящее время, до точки, в которую она стремится попасть. Правильная направленность модели оплаты труда имеет решающее значение в том случае, если компания стимулирует именно то поведение сотрудников, которое необходимо для достижения поставленных целей. Направленность модели оплаты труда — это не просто определение модели желаемого поведения сотрудников, но и обеспечение связи между размером выплат и реально полученным экономическим эффектом от изменения поведения сотрудников.

Так, больший эффект будет получен в случае достижения исключительных результатов деятельности, поэтому компания должна стимулировать такие действия и выплачивать максимальное вознаграждение. Однако самая лучшая модель оплаты труда и самое энергичное ее внедрение ничего не стоят, если в конце года невозможно оценить результаты труда каждого сотрудника и подразделения, а затем сопоставить показатели оценки с плановыми заданиями.

Необходимо также понимать, что факторы, связанные с возможностями продвижения по службе, влияют на текучесть кадров гораздо сильнее, чем повышение заработной платы сотрудникам.

Для создания эффективной модели оплаты труда, в том числе и программ премирования, необходимо, прежде всего, определить цели компании — к каким именно результатам стремится компания и какие действия персонала она собирается стимулировать.

В рамках корпоративной стратегии выявляются ключевые факторы успеха для каждого звена цепочки — ценности компании, затем каждый фактор закрепляется за соответствующими структурными звеньями организации. Иначе говоря, определяются ключевые показатели деятельности компании. После разработки ключевых показателей и системы мотивации проводится анализ соответствия моделей и форм оплаты труда глобальным целям и стратегии компании.

Такой наиболее совершенной системой управления является управление на основе ключевых показателей эффективности деятельности. Успех системы управления эффективностью компании напрямую зависит от последовательности и комплексности мероприятий.

Данными элементами управления и контроля являются:

- система управления и контроля за результатами деятельности компании;
- система управления эффективностью деятельности персонала компании — максимизация уровня отдачи сотрудников.

Однако одни лишь измерения эффективности работы сотрудников ни к чему не приведут, если результаты этих измерений напрямую не связаны с системой мотивации. Высокая результативность достигается при четком определении целей и приоритетов компании, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности.

Измерение результатов и оценка деятельности компании — важный элемент системы управления эффективностью компании. Создание системы управления осуществляется с помощью трех основных элементов:

- набора ключевых показателей эффективности деятельности — KPI;
- механизма определения целевых значений KPI;
- процесса управления, включающего постановку задач, планирование и оценку деятельности.

Ключевыми показателями эффективности деятельности (KPI) является набор из ограниченного числа показателей, который позволяет отслеживать наиболее важную информацию для управления бизнесом.

KPI показывают, насколько результативна деятельность компании, а создание индексов KPI базируется на основных факторах, определяющих стоимость компании. Данные показатели могут носить как финансовый, так и нефинансовый характер. Для различных уровней организации KPI должны быть взаимоувязаны на основе каскадирования целей и соответственно показателей деятельности. Таким образом, каждый последующий показатель должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, которые подконтрольны для данного подразделения. Так, ключевым показателем отдела сбыта могут быть доходы от продаж.

Данные показатели деятельности должны быть адаптированы к задачам конкретного подразделения. Поэтому у двух смежных по функциям подразделений могут быть разные показатели, основанные на приоритетах и стратегии развития подразделений. Показатели должны быть просты и понятны. Основных показателей для подразделения не должно быть больше семи-десяти. Эффективная система показателей должна регулярно пересматриваться.

При определении показателей необходимо учитывать ряд важных принципов:

- планирование от возможного, а не от достигнутого;
- наличие механизмов повышения планки показателей.

Обычно компании устанавливают два показателя — *базовый* и *опережающий*. Схема компенсации в этом случае строится соответствующим образом: достижение базового уровня стимулируется относительно слабо, тогда как достижение высокого результата стимулируется существенно сильнее.



При формировании метрик оценки эффективности с помощью ключевых показателей деятельности необходимо соблюдать следующие условия:

- формализация системы, отслеживающей основные показатели деятельности компании;
- набор показателей должен предоставлять такую базу информации, которая бы позволяла влиять на происходящее в компании;
- данные показатели должны быть просты и понятны всем сотрудникам компании.

На основе выбранных показателей компания будет осуществлять управление и повышать эффективность своей деятельности и бизнес-процессов, направляя усилия на улучшение данных показателей.

На начальном этапе отбора ключевых показателей может быть рассмотрено большое количество показателей деятельности компании. Однако среди них необходимо выбрать именно те, которые будут отражать суть стратегии компании, одновременно позволяя оказывать с их помощью управляющее воздействие на компанию, направленное на достижение поставленных целей.

Одним из преимуществ определения ключевых показателей деятельности является требование выбора способа достижения целей из нескольких альтернатив. Система показателей — это инструмент перевода стратегии в конкретные действия. Выбор показателей деятельности, который не ведет к достижению стратегии, может привести лишь к путанице. Все показатели должны иметь количественную оценку. Нельзя давать оценку клиенту или поставщику по принципу “хороший” или “плохой”. Любая оценка должна иметь точную количественную меру. Так, например, если клиента оценивать по срокам расчетов, то такая оценка будет однозначна для всех. Например, 30% платежей просрочено. Если поставщика оценивать по времени обработки заказа, то такой показатель, как обработка заказа за десять дней, будет всем понятен.

Отобранные показатели должны позволять оценить соответствующий процесс. Так, индекс удовлетворенности сотрудников может быть оценен текучестью кадров — это числовое значение. Например, текучесть кадров в компании может составлять 5%.

Показатели должны быть четко определены и формализованы. Так, показатель “своевременности” доставки — расплывчат. Более точное его определение должно содержать конкретную информацию — например, доставка товара клиенту в течение двух часов с момента получения заказа (по телефону).

В систему ключевых показателей деятельности могут войти следующие величины.

- Годовая выручка от реализации.
- Средний уровень маржинальной рентабельности.
- Средний уровень издержек (процент от выручки).

- Средний уровень чистой прибыли (процент от выручки).
- Средняя величина заимствованного капитала.
- Средняя стоимость капитала.
- Соотношение величины заемного и собственного капитала.
- Производительность труда одного сотрудника (отношение выручки от реализации к количеству сотрудников).

Управление результатами деятельности предполагает выполнение следующих действий.

- Постановка задач:
  - четкое определение стратегии компании.
- Формирование структуры ответственности:
  - однозначное и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности деятельности;
  - делегирование достаточных полномочий для решения поставленных задач.
- Измерение и оценка результатов деятельности.
- Определение показателей эффективности и факторов, которые их определяют.
- Регулярная прозрачная отчетность, имеющая стандартные форматы.
- Постановка задач.
- Постановка целей от возможного.
- Подробность планов.
- Проведение сравнительного анализа.
- Управление.
- Систематический анализ результатов.
- Определение причин расхождений.
- Корректировка планов и задач с принятием необходимых мер.

Управление эффективностью деятельности персонала предполагает следующие действия.

- Определение параметров и критериев оценки.
- Постановка целей и задач.
- Разработка системы оценки результатов.
- Разработка процедуры оценки персонала.
- Взаимодействие, поддержка и развитие навыков.
- Периодическая оценка.

- Компенсация инфляции и использование материальных стимулов.
- Обеспечение карьерного роста.
- Подготовка планов действий по исправлению сложных и нестандартных ситуаций.

Постановка целей для отдельных подразделений и сотрудников может быть выполнена в следующей форме.

Устремления (*превосходно*)

Цель (*желательно*)

**Исключительные результаты**

Мы ставим трудновыполнимые задачи и целенаправленно их выполняем

Минимизация целей (*обязательно*)

**Базовые цели**

**Опережающие цели**

Мы наказываем сотрудников, не выполняющих базовых заданий

Мы вознаграждаем тех сотрудников, которые достигают опережающих целей

Создавая систему мотивации, нужно учитывать тот факт, что для сотрудников важным стимулом является не только заработная плата, но и нематериальное стимулирование — профессиональный рост и карьера. Эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют увеличить производительность труда до 20%, не меняя фонда заработной платы, а также сократить текучесть кадров до минимума.

Распространено мнение о том, что оклад призван удержать сотрудника, но не стимулировать его на результативную работу. В западных компаниях одно время пользовалась популярностью система “плавающих” окладов, согласно которой размер постоянной части оплаты труда ежегодно пересматривается в зависимости от достигнутых сотрудником результатов. На основе описания должности составлялся список характеристик, отражающих качество выполнения служебных обязанностей. Как правило, такой паспорт должности содержал сроки подготовки и предоставления отчетности, особо выделялись характеристики своевременности предоставления отчетности. Для каждой характеристики определялось негативное, удовлетворительное, плановое и превосходное значения. Соответственно, на основании этого разрабатывалась шкала роста заработной платы — ее индексация производилась в соответствии с интервалом, в котором оказалось значение показателя по итогам оценки. Если значение показателя находится в интервале “негативное–положительное” индексация составляет 0%, “удовлетворительное–плановое” — 10%, “превосходящее ожидания” — 20%. Практика показала, что внедрение подобной системы плавающих окладов может существенно улучшить показатели деятельности компании — например, снизить показатель затрат на персонал, вычисляемый как отношение затрат на персонал к выручке от реализации.

### Переменная часть оплаты труда

Очень важно определить, какой объем в совокупном доходе сотрудника будет составлять переменная часть вознаграждения. Переменная часть оплаты труда напрямую увязывается с ключевыми показателями деятельности. Для рядовых сотрудников формируется премиальный фонд, который распределяется пропорционально окладам.

Как правило, переменная часть оплаты труда подразделяется на оплату по результатам труда и бонусы. Переменная часть зарплаты может содержать:

- надбавку за индивидуальные результаты работ;
- групповую надбавку (отдела, управления, департамента);
- надбавку по результатам работы компании;
- тринадцатую зарплату по итогам года.

### Оплата по результатам труда

Для расчета суммы оплаты труда по результатам работы необходимо определить цели, которые должен достигнуть сотрудник (подразделение) и поставить перед ним соответствующие задачи. Далее необходимо создать систему учета и контроля полученных результатов. Очень часто для оценки результатов деятельности используют анкетирование. Результаты деятельности подразделений должны оцениваться пользователями услуг подразделения и, в первую очередь, это касается обслуживающих подразделений. Для оценки работы подразделений используют оценочный лист.

При построении системы мотивации предварительно необходимо выяснить, насколько желательно повысить мотивацию сотрудников и сколько это будет стоить компании. Если затраты на повышение мотивации превосходят эффективность предпринимаемых мер, то от нее следует отказаться.

### Показатели издержек на персонал

Для оценки эффективности деятельности персонала можно составить таблицу, которая будет содержать основные оценочные показатели издержек на персонал (табл. 3.18).

**Таблица 3.18. Показатели издержек на персонал**

Показатели общих издержек на персонал	Единица измерения
Издержки на персонал (общие)	Тыс. руб.
Доля затрат на персонал в объеме продаж	Проценты
Доля затрат на персонал в добавленной стоимости компании	Проценты
Издержки на одного работника	Тыс. руб.
Издержки на один час работы персонала	Руб.

Окончание табл. 3.18

Показатели общих издержек на персонал	Единица измерения
Соотношение затрат сбытового персонала и управления (любого другого анализируемого подразделения)	Проценты
Доля расходов на оплату труда в издержках на персонал	Проценты
Среднемесячная заработная плата одного работника	Руб.
Расходы на обучение	Тыс руб.
Доля затрат на обучение в объеме реализации	
Расходы на обучение одного работника	Тыс. руб.
Расходы на один час обучения работника	руб.
Среднее число часов обучения на одного работника	
Доля часов обучения в общем рабочем времени компании	
Потерянная производительность (количество часов обучения/стоимость одного часа добавленной стоимости)	
Объем реализации на одного работника	Тыс. руб.
Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника	Тыс. руб.
Количество часов персонала/затраченных на реализацию единицы продукции	

Пока не существует стандарта представления нефинансовых показателей, но в мире активно проводятся маркетинговые исследования, направленные на выявление тех нефинансовых показателей, которые интересуют инвесторов, аналитиков, акционеров и всех заинтересованных лиц в получении информации о деятельности предприятия. Например, согласно результатам исследований, проведенных компанией PricewaterhouseCoopers, имеется десять основных показателей, которые интересуют аналитиков:

- расширение объема рынка (рыночный рост) (market growth);
- стратегические цели компании (strategic direction);
- обзор конкурентной среды (условия конкуренции) (competitive landscape);
- опыт команды менеджеров (quality/experience of management team);
- прибыль (earnings);
- величина рынка (market size);
- валовая прибыль (gross margins);
- рыночная доля (market share);
- поток денежных средств (cash flow);
- скорость первого выхода на рынок (speed to market (first to market)).

Эти нефинансовые показатели играют важную роль при оценке стоимости компании. На оценку влияния вклада персонала на ключевые факторы деятель-

ности существенно влияет мотивация персонала, которую можно систематизировать по трем основным направлениям.

**1. Оплата труда:**

- основная заработная плата;
- программы текущего премирования;
- прочие единовременные выплаты;
- программы участия в прибыли;
- программы долгосрочного премирования;
- долгосрочное премирование по результатам деятельности
- программы участия в капитале.

**2. Льготы и компенсации:**

- оплачиваемые отпуска;
- медицинское страхование;
- пенсионные планы;
- компенсации подоходного налога;
- льготы в связи с должностным статусом.

**3. Перспективы карьеры:**

- продвижение по службе;
- программы обучения и переподготовки, повышения квалификации;
- программы повышения привлекательности труда.

Для того чтобы создать эффективную систему оплаты труда, ориентированную на достижение сотрудниками целей компании, необходимо ответить на вопросы:

- за что люди получают зарплату в компании в настоящее время?
- за что они должны получать зарплату, чтобы у них был стимул к реализации общекорпоративных целей?

При разработке схемы мотивации персонала необходимо определить следующее.

- Периодичность и критерии оценки результатов труда, направленность модели стимулирования.
- Размер вознаграждения за достижение результатов труда:
  - минимальное;
  - среднее;
  - максимальное, рассчитанное в процентах от основной заработной платы или в долях от общего премиального фонда, установленного для каждого работника.

- Периодичность и формы выплаты (например, собственными акциями компании).

Невозможно создать типовую форму оплаты труда для различных компаний. Лучшей формой оплаты труда является та, которая обеспечивает связь между заработной платой и целями компании.

Фактически большинство схем мотивации строится на взаимосвязи финансовых результатов компании с расчетом премиального фонда. Таким образом, если прибыль или объем продаж не достигают заданного уровня, никто из работников компании не получает выплат как по индивидуальным, так и по коллективным программам премирования. Получила распространение и установка минимально необходимых (пороговых) значений финансовых показателей. Так как значительная часть схем мотивации нацелена на увеличение производительности труда, то при разработке схемы мотивации необходимо учитывать и такой показатель, как *качество* выполняемой работы. Обязательным условием оценки производительности является уровень качества выполнения работы.

Важным вопросом премирования является периодичность выплаты премий. Компании могут выплачивать премии раз в год или квартал либо ежемесячно. Чем чаще выплачивается премия, тем очевидней результат между премией и результатом труда. Решение о периодичности выплаты премии зависит от степени автоматизации, а также от формата внутренней отчетности компании и ее системы управления. Важно понимать, что если значения выбранных показателей премирования сильно колеблются во времени (скажем, в результате сезонности), то премиальные выплаты целесообразно рассчитывать за более длительный промежуток времени.

Разработка программы премирования включает в себя следующие этапы:

- определение ключевых показателей деятельности и факторов успеха;
- установка пороговых значений ключевых показателей;
- подготовка формул расчета премий;
- определение источников их выплат;
- задание коэффициентов распределения премии между сотрудниками и подготовка методики определения лиц, имеющих право на премирование.

Ключевые показатели деятельности — главный фактор для составления программы премирования по результатам деятельности, на основе которых оцениваются результаты труда коллектива или отдельных работников, а также определяется размер премиального фонда. Необходимым условием определения размера премиального фонда является его “самофинансирование” по результатам деятельности. Это значит, что премиальный фонд образуется за счет экономии на издержках либо за счет роста производительности труда и т.д.

Пороговые значения премирования определяют минимально допустимый уровень для нескольких финансовых показателей. Персонал компании может рас-

считывать на премирование лишь при условии превышения всех этих значений, что и создает источник премиального фонда; если же план по ним не выполнен, то и источник финансирования премий отсутствует. В том случае, если компания ранее не вела учет данных показателей, а начинает разработку системы мотивации “с нуля”, то за основу могут быть взяты существующие показатели и любое их улучшение может быть расценено как заслуживающее вознаграждения.

Формулы расчета премий определяют, кто и по каким критериям может претендовать на премию и как часто будет проводиться оценка результатов труда. Например, можно принять условие, что общий премиальный фонд будет составлять 30% от суммы дополнительно полученной прибыли (уменьшения затрат). Премия будет рассчитываться один раз по итогам квартала, после чего может быть определена схема распределения премии между сотрудниками — пропорционально оплате труда, равномерно и т.д.

### **Пример составления схем мотивации**

Приведем пример схем мотивации для второго звена управления и подразделений компании, которые связаны с КРІ второго уровня и уровня подразделений. Данная схема мотивации строится преимущественно на финансовых показателях, но в некоторых случаях и с использованием нефинансовых показателей деятельности.

Для КРІ второго уровня — директоров соответствующих направлений: логистика, маркетинг, финансы, ИТ — наиболее простыми и в то же время ключевыми показателями деятельности могут служить снижение издержек на соответствующее направление на 1\$ продаж. Данный показатель оптимально рассматривать в разрезе выделения переменных и постоянных расходов направления деятельности, без снижения качества деятельности. Например, для отдела логистики можно подготовить схему, представленную в табл. 3.19. В данном примере оборот компании составил 12 000 000\$. Соответственно, по итогам деятельности плановые затраты должны были составить 360 000\$. Фактические результаты — 320 000\$. Экономия издержек составила 40 000\$. Исходя из схемы мотивации, премиальный фонд, выделяемый директору по логистике, определяется в виде 10% от экономии, т.е. 4000\$.

В данной схеме директор по логистике несет ответственность за все затраты логистики, в том числе и за нерегулируемые статьи, такие как стоимость ГСМ для авто. Почему за все? Дело в том, что если такая статья расходов, как расход топлива, и не регулируется директором по логистике, то он вполне может повлиять на носитель данной затраты — на пробег. В табл. 3.20 приведен пример схемы мотивации для маркетинга, в табл. 3.21. — пример мотивации дирекции ИТ и финансовой дирекции, в табл. 3.22. — пример схемы распределения квартального премиального фонда для отдела продаж, в табл. 3.23 — схема распределения премиального фонда для отдела маркетинга, и, наконец, в табл. 3.24. — схема распределения премиального фонда для транспортного отдела.



**Таблица 3.19. Пример составления схем мотивации**

Ответственное лицо	Удельный вес показателя	Показатель	Минимальное пороговое значение KPI, при котором рассчитывается премиальный фонд (удельный показатель)	Переменная и постоянная часть издержек (план)
Директор по логистике	0,4	Затраты на логистику (в процентах)	меньше 3% на 1\$ продаж	Переменная составляющая 1,8% на 1\$ продаж — 216 000, постоянная 144 000
Директор по логистике	0,6	Затраты на логистику в себестоимости товара	Средневзвешенный показатель 7%	7%
Итоговый показатель	x	x	x	x

**Таблица 3.20. Пример схем мотивации для маркетинга**

Ответственное лицо	Удельный вес показателя (%)	Фактор	Показатель	Минимальное пороговое значение KPI, при котором рассчитывается премиальный фонд (удельный показатель)
Директор по маркетингу		Финансовый результат маркетинговой деятельности	1. Процент (сумма) маржи по брендам	12%
			2. Процент (сумма) прямых затрат на маркетинг	3%
	70		3. Финансовый результат маркетинга	
	10		4. Рентабельность активов маркетинга (складских остатков)	xxx
	10		5. Процент дохода от продаж новых продуктов	20%
	10		6. Доля рынка	10%
Итого				

Общий премиальный фонд	Абсолютный результат деятельности (\$) (снижение издержек)	МАХ Значение премиального фонда	Значение премиального фонда расчетное
30% от минимизации нормативных издержек	40 000		12 000
20% от минимизации нормативных издержек	50 000		10 000
x	90 000	15 000	$= 12\,000 \cdot 0,4 + 10\,000 \cdot 0,6 = 10\,800$

Общий премиальный фонд	Абсолютный результат деятельности (\$) (снижение издержек)	Максимальное значение премиального фонда (\$)	Расчетное значение премиального фонда (\$)
10% от превышения планового значения			
		15 000	

**Таблица 3.21. Пример мотивации дирекции ИТ и финансовой дирекции**

Ответственное лицо	Удельный вес показателя	Фактор	Показатель	Минимальное пороговое значение KPI, при котором рассчитывается премиальный фонд (удельный показатель)
Директор ИТ		Минимизация затрат на ИТ	Затраты на ИТ	меньше 2%

**Таблица 3.22. Схема распределения квартального премиального фонда для отдела продаж**

Подразделение	Ответственное лицо	Показатель
Отдел продаж, регион 1	РМ	Доля новых продуктов
		Маржинальная прибыль
		Маржа на одного клиента
		Возврат товара
		Прирост клиентской базы
		Сумма продаж на одного клиента
		<b>Итого</b>
	ТП	Доля продаж наиболее прибыльному сегменту клиентов
		Число визитов к наиболее важным клиентам
		Количество новых клиентов за период
		Увеличение среднего объема продаж на клиента
		Сумма продаж
Операционный отдел	Операторы	Телефонные звонки, ответ на которые был дан не позднее третьего сигнала
		Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ
		Претензии покупателей

Общий премиальный фонд	Абсолютный результат деятельности (\$) (снижение издержек)	Максимальное значение премиального фонда (\$)	Расчетное значение премиального фонда (\$)
10% экономии	xxx	15 000	xxx

Минимальное значение KPI	Удельный вес показателя (%)	Формула расчета премиального фонда	Расчетное значение премиального фонда
15%	5		
100 000	60		
1000\$	10		
5%	10		
10%	10		
4000\$	5		
	100		
30%	10		
20	10		
50	10		
20% год	10		
300 000	60		
90%	70		
3 мин	10		
1%	20		

**Таблица 3.23. Схема распределения премиального фонда для отдела маркетинга**

Подразделение	Ответственное лицо	Показатель
Отдел маркетинга		Доля новых продуктов
		Число рыночных исследований
		Доля продаж наиболее рентабельных брендов
		Маржа по брендам
		Удельный вес договоров по предоплате
		Оборачиваемость

**Таблица 3.24. Схема распределения премиального фонда для транспортного отдела**

Подразделение	Ответственное лицо	Показатель
ТЭС		Количество перевезенных заказов на одно авто
		Время автомобиля в пути
		Километраж пробега
		Своевременные доставки
		Аварийность
		Число ДТП на км пробега
		Сумма годовых доставок
		Средняя выручка на одну доставку
		Средняя выручка за час работы авто
		Процент переменных расходов на километр пробега (один час пробега)
		Затраты на километр пробега
		Затраты на час пробега
		Затраты на одну доставку
		Коэффициент "выручка от доставки/затраты на доставку"
		Средний пробег на одну доставку

Минимальное значение КРІ	Удельный вес показателя (%)	Формула расчета премиального фонда	Расчетное значение премиального фонда
15%	15		
6	10		
25%	5		
100 000	50		
10%	10		
5	10		

Минимальное значение КРІ	Удельный вес показателя	Формула расчета премиального фонда	Расчетное значение премиального фонда
10			
5 ч/день			
-	-		
90%			
1%			
-			
-			
-			
-			
-			
x			
x			
x			

### Выбор варианта модели гибкой оплаты труда

Модель гибкой оплаты труда имеет несколько модификаций, которые отличаются между собой использованием различных наборов критериев результатов деятельности персонала:

- результаты деятельности за прошедший период — мотивация роста производительности, рентабельности, оборачиваемости и т.д.;
- приоритетность целей на будущий период — стимулируется достижение наиболее значимых для компании целей в будущем периоде;
- прибыль — распределяется определенный процент между сотрудниками (например, пропорционально основной ЗП);
- индивидуальные результаты труда — премия выплачивается за достижение индивидуальных результатов работы;
- квалификация — доплаты за приобретение (наличие) важной для компании квалификации.

При формировании модели гибкой оплаты труда необходимо формализовать:

- связь модели оплаты труда с бизнес-планом компании;
- издержки и источники их покрытия;
- периодичность и критерии оценки результатов труда, направленность модели оплаты труда;
- размер вознаграждения за достижение тех или иных результатов (необходимо указать минимальное, максимальное и среднее вознаграждение за достижение выдающихся результатов — оно может рассчитываться как процент от основной заработной платы или в долях от общего премиального фонда, устанавливаемых для каждого работника).

Лучшая схема мотивации — это та, которая обеспечивает связь между заработной платой и целями компании, и та, которая построена по принципу “чем проще, тем лучше”. В данном случае финансовые результаты являются универсальными показателями деятельности. Если объем продаж, а точнее прибыли, не достиг заданного уровня, то никто из работников компании не получает выплат. Поэтому следует установить минимальные (пороговые) значения финансовых показателей, достижение которых обязательно для премирования.

Ключевые показатели деятельности, как уже было отмечено, являются ядром любой программы премирования по результатам деятельности. На их основе оцениваются результаты труда коллектива и отдельных работников, определяется размер премиального фонда. Обязательным условием программ премирования является “самофинансирование” программ премирования по результатам деятельности — премиальный фонд формируется за счет экономии на издержках, в том числе благодаря росту производительности, дополнительной прибыли и т.д.

Ключевые показатели деятельности должны легко поддаваться измерению и быть понятными любому работнику.

Определив методику расчета премиальных выплат, можно планировать достижение пороговых финансовых показателей (как правило, нескольких). Персонал компании может рассчитывать на выплаты только при условии превышения пороговых значений, т.е. если пороговые значения показателей не достигнуты, то источник финансирования премиального фонда не сформирован. В табл. 3.25 приведен пример шкалы оценки квалификации для сотрудников, работающих с потребителями.

**Таблица 3.25. Шкала оценки квалификации**

Базовый уровень	Хороший уровень	Образцовый уровень
1. Правильно и охотно реагирует на запросы клиентов, обратившихся к нему	1. Стремится к удовлетворению всех обоснованных требований клиентов в рабочем порядке	1. Считает потребности клиентов главным приоритетом в своей работе, принимает исчерпывающие меры по их удовлетворению
2. Отдает себе отчет, каким образом его действия влияют на уровень удовлетворенности покупателей	2. Правильно действует и принимает необходимые меры для разрешения возникающих у покупателя проблем	2. Принимает на себя ответственность и успешно решает наиболее сложные спорные ситуации
3. Часто переадресовывает проблемы или жалобы клиентов старшим менеджерам	3. Оправдывает ожидания клиентов относительно обоснованного уровня сервиса и разрешения проблем клиентов	3. Предвосхищает вопросы клиентов, постоянно анализирует скрытые причины их возникновения, чтобы своевременно и успешно справляться с ними в будущем

Для того чтобы оценить, насколько хороша разработанная система оплаты труда в компании, попробуйте ответить на следующие вопросы.

- Способствует ли модель оплаты труда реализации стратегических целей компании?
- Обеспечивает ли она достаточную мотивацию соответствующим сотрудникам за достижение нужных результатов труда при минимальных издержках?
- Обеспечивает ли она достаточную ответственность сотрудников за достижение результатов, в том числе по сбыту?
- Объясняет ли она доступными средствами, какое именно отношение к работе и результатам труда желательно для компании?
- Соответствует ли она изменяющимся условиям ведения бизнеса?
- Насколько мотивированы сотрудники на достижение целей организации?
- Могут ли менеджеры контролировать показатели деятельности компании?



- Все ли перечисленные и существующие показатели деятельности находятся под контролем менеджеров?
- Несут ли менеджеры персональную ответственность за каждый из установленных показателей деятельности компании?
- Кто отвечает за удовлетворенность клиента?

Если на поставленные вопросы нет четких и однозначных ответов, то, скорее всего, никто из сотрудников не будет влиять и контролировать жизненно важные для компании показатели. Соответственно, запланированный конечный результат вряд ли будет достигнут. А поэтому за каждый показатель в компании кто-то должен нести персональную ответственность.

При формировании оплаты труда важно определить общую сумму заработной платы (за год) для каждой категории работников. В зависимости от функций и степени влияния на те или иные финансовые показатели, для каждой категории работников устанавливается ориентировочная сумма заработной платы за год при выполнении всех плановых заданий.

После этого необходимо определить структуру заработной платы, т.е. выделить ее переменную и постоянную часть. Чем больше результат зависит от прилагаемых усилий, тем больше должна быть переменная составляющая оплаты труда. Это особенно актуально для сбытового персонала, где переменная составляющая может колебаться в пределах от 40 до 50% его оплаты труда.

Также очень важно определить стимулы для “супер” результатов. Модель оплаты труда должна стимулировать достижение сверхвысоких результатов. Как правило, премии за сверхвысокие результаты в два-четыре раза превосходят премии за выполнение плановых заданий.

Обычно количество показателей деятельности, на основании которых рассчитывается заработная плата, не должно превышать трех. Каждому показателю присваивается собственный удельный вес. Удельные показатели, вес которых меньше 10%, не включаются в расчет модели оплаты труда.

Для каждого показателя устанавливается норматив. Определив показатели и их удельный вес, необходимо установить желаемые и неудовлетворительные показатели. Лучше установить три значения — минимальное, среднее и высокое. После этого следует определить максимально простую методику расчета заработной платы в зависимости от показателей деятельности сотрудника.

Оценка деятельности отдельных подразделений или компании в целом осуществляется по нескольким финансовым показателям. В основу премирования среднего и высшего менеджмента могут быть положены такие показатели, как объем продаж, рентабельность продаж, темпы роста, доходность капитала.

Многие компании устанавливают различные виды премий для конкретной должности в зависимости от результатов текущей деятельности. Как правило, такая индивидуальная премия рассчитывается в процентном отношении от оклада и выплачивается при условии выполнения плановых показателей. При

перевыполнении плановых показателей размер премии существенно возрастает — от 150 до 200%. Нередко компании устанавливают ограничения на максимально возможную сумму выплат. Также обычной практикой является требование самофинансирования программ премирования. Это означает, что премии должны выплачиваться только за счет дополнительно полученной прибыли, причем суммы премиальных выплат вычитаются из расчетов рентабельности.

### Особенности схем мотивации для сбытовых подразделений

При формировании целей для сбытовых подразделений, в той или иной степени желательно достижение большинства целей, приведенных в табл. 3.26. Однако при построении схем мотивации сбытовых подразделений необходимо выбрать самые важные из них.

**Таблица 3.26. Цели и схемы поощрения**

Цели для сбытовых подразделений компании	Возможные показатели схем поощрения
Увеличение объема продаж (количества заказов)	Выполнение плана продаж, установленного для подразделения или сотрудника (в процентах)
Увеличение продаж по определенным продуктовым группам	Выполнение плана продаж по заданным продуктовым линиям с установлением различных весовых коэффициентов по выделенным продуктовым группам и остальным группам продуктов. По заданным продуктовым группам весовые коэффициенты для схем мотивации выше остальных продуктовых групп (например, в два раза)
Увеличение доли рынка	Схема мотивации строится на процентном соотношении доли рынка. Периодичность мотивации не чаще чем раз в квартал. Оптимально выполнение плана рыночной доли оценивать годовым бонусом по итогам года
Обеспечение продаж всех групп товаров	Выполнение плана продаж по всем продуктовым группам (в процентах). Комиссионные возрастают пропорционально количеству продаваемых менеджером сбыта продуктовых групп
Увеличение рентабельности продаж	Мотивация от рентабельности продаж. Возможна схема мотивации, построенная на различных весовых показателях, в зависимости от предоставленной скидки
Увеличение продаж по определенному сегменту клиентов	Мотивация устанавливается в зависимости от выполнения установленного плана продаж по данному сегменту клиентов
Увеличение числа результативных визитов к клиентам	Процент новых клиентов по соответствующему региону. Показатель эффективности визитов — число визитов/число новых клиентов
Выведение нового продукта на рынок	Дополнительное увеличенное комиссионное вознаграждение за продажу новой товарной линии. Устанавливается на ограниченный промежуток времени
Контроль расходов	Расходы подразделения на 1\$ продаж (в процентах). Мотивация экономии

Для каждого показателя результативности сбытового персонала необходимо определить границы — минимальный уровень, при достижении которого выплачивается комиссионное вознаграждение, и максимальный уровень, где комиссионные достигают своего максимума. Дальнейшее превышение показателей деятельности не влияет на повышение выплаты комиссионного вознаграждения.

При установке минимальной границы показателя необходимо учитывать, что большинство сотрудников, охваченных данной схемой стимулирования, должно суметь ее перейти и получить хоть какие-нибудь комиссионные выплаты. В нормальных условиях в рамках установленной границы должны находиться от 90 до 95% сотрудников, на которых распространяется данная схема мотивации.

В случае превышения установленных границ нормального выполнения плана (более 100%) процент комиссионных выплат за превышение должен быть значительно выше, чем при достижении плановых результатов.

## **Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений**

Система бюджетного процесса компании определяет перечень задач бюджетирования и перечень управленческих функций, необходимых для его использования.

Одна из основных функций бюджетирования — планирование деятельности — предполагает разработку детализированного плана деятельности компании. Данная функция предназначена для координации действий по достижению поставленных целей компании. При этом функция планирования бюджетов позволяет формировать любые количественные показатели достижения целей компании — целевых показателей деятельности, оценивать степень достижения целей на основе план-факторного анализа, проводить предварительный анализ деятельности и будущего финансового положения компании. С помощью оценки деятельности центров ответственности и степени достижения ими установленных целевых нормативов производится анализ достижения целей компании в целом, а также оценка влияния мотивации сотрудников на степень достижения целей компании.

Анализ исполнения бюджетов тесно связан с мониторингом его исполнения. Сам мониторинг выполнения бюджетных показателей деятельности компании позволяет выявить отклонения фактических результатов деятельности и оценить их влияние на целевые показатели. Выявленные отклонения очень важно соотнести с теми ЦФО, в которых они произошли, и определить причины их появления. На основании этих данных необходимо принять управленческое решение, направленное на регулирование тех процессов, в которых возникли отклонения, чтобы устранить причины их появления в будущем. Выявление отклонений бюджетных показателей невозможно без разработанных нормативов затрат и проведения анализа отклонений фактических затрат от нормативных. Учет должен быть ориентирован на выявление отклонений от нормы уже на этапе осуществле-

ния хозяйственной операции. Выявление отклонений является первым шагом в оценке деятельности компании и ЦФО — он поможет выявить эффективные и неэффективные виды деятельности компании или ее отдельные функции. Кроме величины отклонений важно выявить причину их возникновения и определить те центры ответственности, которые отвечают за данные показатели.

Даже самое тщательное составление бюджета компании еще не гарантирует его исполнения. Обеспечение исполнения бюджетных показателей даст отложенная процедура контроля исполнения бюджета — регламент бюджетирования.

Обычно выделяют следующие основные процедуры, направленные на контроль исполнения бюджета:

- оперативное планирование и учет;
- авторизация хозяйственных операций и проверка их на соответствие бюджету;
- управление платежами, финансовыми результатами и активами;
- корректировка бюджета.

Для исполнения утвержденного бюджета необходимо, чтобы руководитель ЦФО не имел права перераспределять перерасход, возникший по одной бюджетной статье, за счет другой. Данные полномочия передаются финансовому директору. В противном случае будет невозможно выявить и проанализировать перерасходы по конкретной статье бюджета.

Плановые выплаты в компании проводятся на основании заявок, утвержденных финансовым директором, которые должны содержать:

- название ЦФО и инициатора платежа;
- назначение платежа;
- документ-основание;
- срок осуществления платежа;
- код статьи затрат в соответствии с бюджетной кодировкой;
- отметку о соответствии лимиту по данной статье;
- отметку бюджетного контролера о соответствии данной заявки бюджету выплат на текущий период.

Обычно устанавливают граничные показатели возможного отклонения от бюджета. Так, например, все заявки, превышающие утвержденный бюджет на 10%, проходят через процедуру корректировки бюджета и согласования с финансовым директором.

Для авторизации хозяйственных операций необходимо четко распределить ответственность между менеджерами компании, — путем расчета граничных расходов тем или иным ответственным лицом, которое визирует соответствующий платежный документ. Распределение полномочий и ответственности в процессе

бюджетирования необходимо четко закрепить с помощью бюджетного регламента — документа, устанавливающего правила бюджетной процедуры и механизм управления для всех подразделений компании. Бюджетный регламент — это совокупность документов, описывающих и регламентирующих бюджетный процесс в компании. Невозможно представить полноценное функционирование бюджетного планирования и контроля в компании без четкой регламентации процедуры бюджетирования, которая должна включать в себя следующие элементы:

- классификатор используемых в компании бюджетов;
- процедуры и сроки формирования бюджетов;
- процедуры и сроки согласования бюджетов;
- описание порядка утверждения бюджетов;
- процедуры контроля и анализа исполнения бюджетов;
- перечень лиц, ответственных за формирование и исполнение каждого бюджета.

В том случае, если в компании отсутствует какой-либо из указанных элементов системы бюджетирования, функционирование системы будет малоэффективным.

Как правило, наиболее слабым звеном в процессе бюджетного управления в компании является соблюдение бюджетов. В случае, если какие-либо виды расходов или платежей в бюджете не предусмотрены, они частенько совершаются по личному усмотрению руководителей компании, которые не удосуживаются вносить изменения в бюджет. Данная проблема становится вполне очевидной в момент анализа исполнения бюджетов и анализа факторов, повлиявших на отклонение от плановых показателей.

Немаловажной проблемой является и отсутствие взаимосвязи бюджетирования и управленческого учета. Это выражается в том, что статьи, которые присутствуют в бюджете, как правило, не выделены для анализа в системе управленческого учета, что приводит к осложнению проведения план-факторного анализа.

Для правильного и однообразного ведения учета как плановых, так и фактических показателей деятельности компании в разрезе бюджетных статей, необходимо создание следующих классификаторов (справочников):

- бюджетов;
- затрат;
- нормативов.

Более того, следует четко описать какие операции относятся к данной статье затрат. Так, например, статья затрат “Офисные нужды” должна включать перечень тех операций, которые могут быть отнесены к данной статье затрат. Статья “Общешфирменные расходы” должна быть четко “раскрыта”, причем так, чтобы полностью исключить возможность двойкой трактовки при проведении бух-

галтером хозяйственной операции по поводу отнесения той или иной операции к данной статье расходов.

Выявленные отклонения по ходу анализа исполнения бюджета могут быть контролируемые, частично контролируемые или неконтролируемые.

Ответственность за отклонения даже в контролируемых затратах не всегда может быть однозначно установлена. Предел контроля конкретного вида отклонения зависит от норматива затрат и характера тех факторов, в результате которых происходит отклонение от норматива. Нередко отклонения бывают вызваны ошибками планирования, возникающими по причине невозможности точного планирования некоторых факторов, например закупочных цен поставщиков, уровня инфляции и т.д. В любом случае, когда отклонения вызваны факторами, которые находятся вне контроля ответственного лица, эти отклонения относятся к ошибкам планирования.

Процедура контроля исполнения бюджета занимает центральное место в системе бюджетирования компании. В этой системе обязательной является обратная связь по контролю исполнения бюджета. Без существования такой обратной связи система бюджетирования теряет всякий смысл. Иначе говоря, данная управленческая технология будет иметь смысл только в том случае, если будет предусматривать анализ того, что сделано, с последующей корректировкой деятельности компании. Система контроля исполнения бюджета является фактическим мониторингом финансового состояния компании.

Контролю исполнения бюджета предшествует сбор и анализ необходимых для контроля данных. Разработка бюджетных форм должна предусматривать абсолютно идентичные формы как для плановых показателей бюджетов, так и для фактических при контроле исполнения бюджетов. Кроме того, существующий управленческий учет должен быть приведен в соответствие к тем потребностям в необходимой информации и ее срезах, которые важны для бюджетирования компании. В противном случае невозможно будет оценить исполнение бюджета и выявить отклонения от бюджетных показателей.

По факту проведения анализа и выявления результатов исполнения бюджетов необходимо определить, кого требуется поощрить, а кого наказать. Кроме того, план-факторный анализ должен быть обязательно завершен принятием управленческого решения о том, когда и кем должны быть устранены те негативные показатели, которые были обнаружены в процессе контроля исполнения бюджета.

В процессе контроля отклонений фактических результатов бюджета от плановых необходимо сосредоточить внимание только на значительных отклонениях. Значительность отклонений определяется каждой компанией самостоятельно и обычно оценивается в пределах 5–10% от величины плановых показателей. При анализе отклонений очень важно определить, в результате чего произошли данные отклонения: вследствие чьей-либо деятельности или же они стали результатом погрешности планирования.

Существует четыре подхода к реализации системы бюджетного контроля в компании.

1. Анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов.
2. Анализ отклонений, ориентированный на выработку дальнейших управленческих решений.
3. Анализ отклонений в условиях неопределенности.
4. Стратегический подход к анализу отклонений.

Первый подход к анализу отклонений (например, по чистой прибыли компании) можно схематически расписать следующим образом.

**Отклонение чистой прибыли.**

*1. Отклонение за счет продаж:*

- отклонения за счет изменения цены реализации;
- отклонения за счет объемов продаж:
  - отклонения по структуре продаж,
  - отклонения за счет изменения доли рынка,
  - отклонения за счет изменения размера рынка.

*2. Отклонения по затратам:*

- отклонения по операционным затратам:
  - отклонения по затратам на управление,
  - отклонения по затратам на сбыт,
  - отклонения по логистическим затратам,
  - отклонения по затратам на рекламу и маркетинг,
  - отклонения по себестоимости продукции;
- отклонения по неоперационным затратам.

В рамках системы контроля отклонений фактических показателей деятельности от планируемых по бюджету целесообразно начинать с проверки результатов работы всего предприятия в целом, с дальнейшей детализацией показателей в разрезе отдельных сфер деятельности, подразделений, групп продуктов и т.д. Соответствующая пирамида анализа схематично представлена на рис. 3.5.

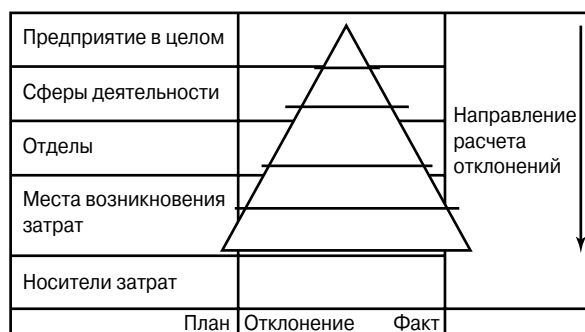


Рис. 3.5. Схема пирамиды анализа

Анализ отклонений, ориентированный на дальнейшие управленческие решения, предполагает более углубленный факторный анализ влияния различных отклонений параметров деятельности компании на ее прибыль, денежный поток или активы. Проводится декомпозиция влияния всех факторов на величину итогового показателя. Проведение данного вида анализа осуществляется следующим образом.

1. Устанавливаются факторы, которые влияют на итоговый показатель.
2. Определяется суммарное отклонение итогового показателя от бюджетного значения.
3. Определяется отклонение итогового показателя в результате отклонения каждого из факторов.
4. Устанавливаются приоритеты влияния отдельных факторов на величину итогового показателя.
5. Принимаются окончательные управленческие решения, направленные на выполнение бюджета.

Пример схемы проведения данного вида анализа расчета отклонений, выполняемого в направлении от вершины пирамиды к ее основанию, показан на рис. 3.6. Он также осуществляется в соответствии с принципом декомпозиции. В первую очередь определяется глобальное отклонение в работе всего предприятия — на основе сравнения результатов его деятельности в соответствующие плановые периоды. Дальнейший анализ отклонений представлен на рисунке схематично.



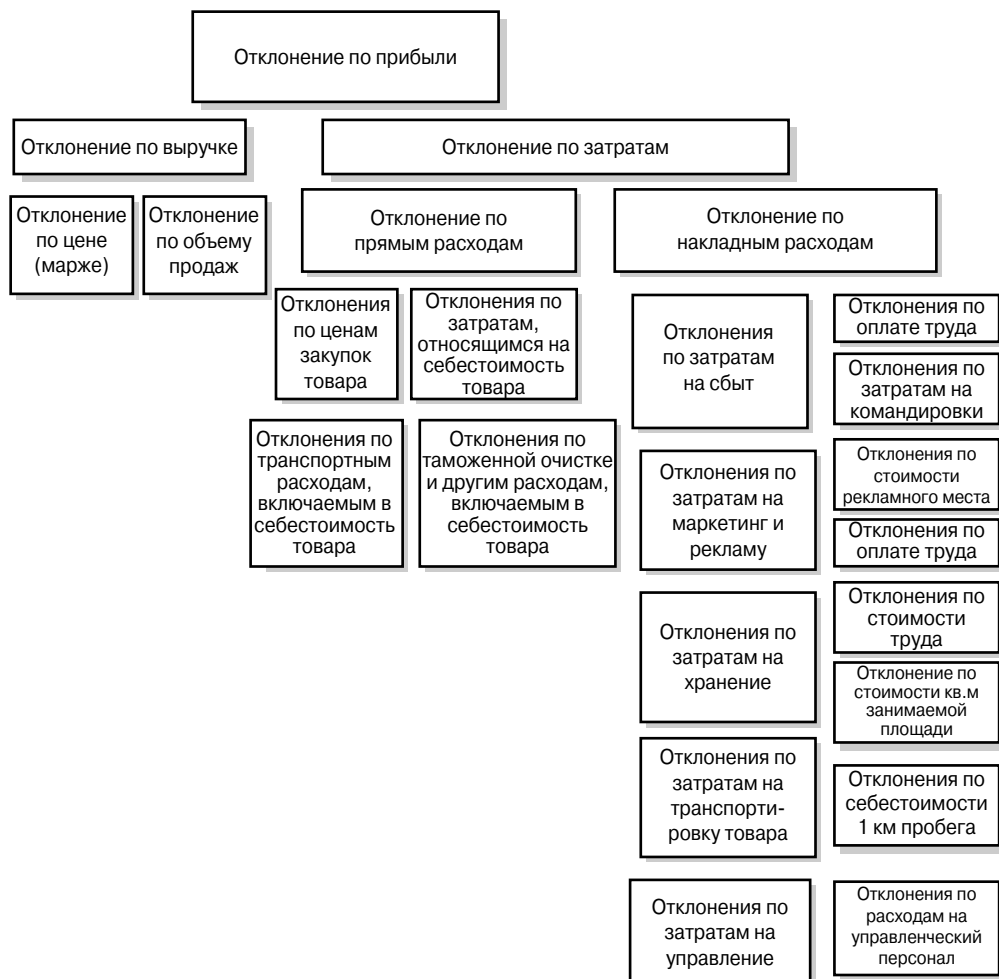


Рис. 3.6. Анализ отклонений, ориентированный на дальнейшие управленческие решения

Несколько иной метод анализа используется при планировании и анализе в условиях неопределенности. Анализ отклонений в условиях неопределенности предусматривает другую схему принятия решений в случае существенных отклонений. В соответствии с ней параметры бизнеса, которые признаются неопределенными значениями, задаются не в виде конкретных показателей, а в виде *интервалов* возможных значений. Соответственно, неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность конечного результата деятельности — прибыли, денежного потока, активов. Конечный результат моделируется для различных заданных параметров расчета. Контроль исполнения бюджета осуществляется с помощью анализа интервала неопреде-

ленности. Если показатель попал в расчетный интервал неопределенности, то результат моделирования бюджетов можно назвать успешным.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на оценке результатов деятельности компании в неразрывной связи с достижением стратегических целей компании. При анализе исполнения бюджета финансовый менеджер оценивает степень достижения долгосрочных стратегических целей компании в соответствии с разработанными ключевыми показателями деятельности компании в различных сферах ее деятельности.

В случае анализа исполнения стратегических показателей деятельности контроль исполнения бюджета может играть ключевую роль в деятельности компании. Так, если компания выбрала своей стратегией “лидерство в минимизации издержек”, предстоит решить задачу учета и контроля каждой израсходованной денежной единицы. В то же время той компании, которая ориентирована в своей стратегии на дифференциацию продукции, вряд ли необходим настолько детальный факторный анализ издержек. В данном случае контроль исполнения бюджета может строиться по агрегированным показателям с использованием простейшей системы анализа отклонений.

### **Отклонения объемов продаж**

Планы продаж устанавливаются и контролируются с целью оценки эффективности и контроля за маркетинговыми усилиями, стимулированием продаж, материальным стимулированием сотрудников подразделений сбыта и маркетинга и т.д.

Ниже перечислены основные показатели, которые устанавливаются для оценки деятельности по маркетингу и сбыту:

- объем продаж по клиентам;
- объем продаж по регионам;
- объем продаж по направлениям деятельности (продуктовым направлениям);
- количество новых клиентов;
- размер заказа;
- прибыльность заказа.

Отклонения по объему продаж рассчитываются с целью оценки эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности организации. Эффективность сбытовой деятельности оценивается по соответствующим направлениям (регионам) относительно произведенных затрат ресурсов и времени.

### **Пример оценки отклонений по продажам**

В табл. 3.27 приведен пример оценки отклонений по продажам.

**Таблица 3.27. Оценка отклонений по продажам**

Вид планового показателя	Плановое значение	Фактическое значение	Отклонения
Количество клиентов	800	750	–50
Средний заказ клиента	1500\$	1600\$	+100
Количество заказов на одного клиента	24	25	+1
Итоговый объем продаж клиентам	28 800 000\$	30 000 000\$	+1 200 000
Затраты	936 000\$	912 600\$	+23 400\$
Количество продавцов	10	9	–1
Нормативное количество рабочих дней продавцов	2600	2340	–260
Нормативная ставка в день для продавцов	360	390	+30

В данном случае необходимо изучить (неблагоприятные) отклонения следующих видов: отклонение количества клиентов; отклонение в дневной нормативной ставке для продавцов. Анализ этих неблагоприятных отклонений позволит оценить эффективность сбытовой деятельности организации. Кроме того, необходимо проанализировать благоприятные отклонения с целью возможного изменения бюджетных показателей и нормативов. Также следует оценить эффективность сбытовой деятельности — в виде коэффициентов “затраты на сбыт/объем продаж”, “затраты на сбыт/чистая прибыль”.

Анализ отклонений охватывает все бизнес-процессы компании. Целесообразность анализа отклонений определяется исходя из соотношения выгод от коррекции отклонений и затрат, связанных с их выявлением и устранением. Отчеты по отклонениям составляются в абсолютных и относительных показателях. При выявлении контролируемых отклонений менеджер, отвечающий за данные показатели деятельности, обязан принять меры по устранению этих отклонений.

Уровень значимости отклонений может быть следующего характера:

- отклонения внутри допустимого интервала — меры по устранению не предпринимаются;
- отклонения, выходящие за допустимые интервалы — требуют улучшения результатов деятельности;
- отклонения вызваны тем, что в расчетах используются некорректные цели — требуют пересмотра целей и задач.

## Отклонения по цене

Риск появления неблагоприятных отклонений по цене продажи связан, как правило, с неправильно установленной системой скидок или существенным нарушением правил предоставления скидок. Управление системой скидок проще осуществлять, имея формализованную систему скидок и установив четкие правила ответственности за ее исполнение.

Система скидок строится на основании выбранной стратегии работы с каждым сегментом клиентов. В том случае, когда стратегия направлена на увеличение объе-

мов продаж существующим клиентам, используемая система скидок должна мотивировать клиентов наращивать обороты с компанией. Это может быть достигнуто с помощью предоставления дополнительных скидок — за величину оборота.

Разработав систему скидок, нацеленную на выбранную стратегию работы с клиентом, необходимо установить жесткий контроль за ее применением для устранения непрогнозируемых бюджетных отклонений по скидкам и ценам реализации. Также следует определить права менеджеров по отнесению клиентов в ту или иную клиентскую категорию, что может повлиять на уровень скидок. Затем нужно описать требования по предоставлению больших скидок — это может быть уровень единоразовых закупок свыше какого-то количества продукции или более чем на какую-то сумму.

### Анализ отклонений затрат по функциональным областям

Конкретный пример анализа отклонений затрат по функциональным областям приведен в табл. 3.28.

**Таблица 3.28. Анализ отклонений затрат по функциональным областям**

Вид отклонений	Функциональные области	Сбыт	Закупки	Логистика	Администрация
±	Отклонения по факторам снижения выручки	x			
±	Отклонения по потреблению ресурсов	x	x	x	x
±	Отклонения по ценам на ресурсы (товары)		x		
=	Управленческая прибыль				

### Отклонения затрат

Отклонения затрат от плановых величин анализируют по двум основным параметрам: отклонения по ставке затрат (цене) и отклонения по производительности (по объему).

#### Отклонения подразделения снабжения

Отклонения затрат подразделения снабжения, отразившиеся на прямой себестоимости закупаемых товаров и другой продукции, могут быть связаны с объемом закупок и с ценой закупки.

Объем закупок и отклонения от него важны для анализа и планирования бюджета движения денежных средств, а также планирования активов компании и обязательств, выраженных в остатках запасов и кредиторской задолженности поставщикам. Причинами неблагоприятных отклонений по себестоимости запасов могут служить завышенные цены или невозможность получения скидок. Ответственность за данный вид отклонений несет менеджер отдела закупок. В табл. 3.29 приведен пример оценки отклонений по цене на закупленные товары.

**Таблица 3.29. Оценка отклонений по цене на закупленные товары**

Товар/группа товара		Поставщик	Закупленное количество товара	Нормативные затраты	
Код	Наименование			На единицу	Общие

Могут иметь место и отклонения затрат, относящихся на себестоимость товаров — транспортных расходов, таможенных пошлин и других расходов.

Отклонения транспортных расходов, относящихся на себестоимость товара, могут быть вызваны отклонением тарифа на транспортные услуги или отклонениями по заполнению (загрузке) транспорта. За данные виды отклонений несет ответственность менеджер отдела логистики.

Отклонения, связанные с изменением затрат в виде пошлин и других таможенных платежей, как правило, связаны с изменением таможенных ставок и тарифов. Ответственность за отклонения в этих видах расходов ложится на менеджера по таможенной очистке — они зависят от корректности его работы и правильности отнесения товаров к кодам ТНВЭД.

#### **Отклонения по затратам на оплату труда**

Отклонения по затратам на оплату труда могут быть связаны с двумя основными причинами.

- Изменением стоимости оплаты труда персонала:
  - возрастанием уровня заработной платы;
  - завышением ставки по сравнению с планируемой.
- Изменением производительности труда.

Ответственность за изменения этих показателей могут нести либо руководители тех функциональных подразделений, где они произошли, либо служба персонала — в зависимости от структуры компании и принятого в ней разделения полномочий и ответственности.

#### **Отклонения в затратах на сбыт**

Эти отклонения могут быть вызваны такими факторами, как затраты на маркетинг, расходы на сбыт, затраты на рекламу и т.д. По данным видам отклонений необходимо определить их причину. Ответственными за данные виды отклонений являются руководители соответствующих функциональных подразделений.

#### **Отклонения затрат на складирование и хранение**

Отклонения затрат на складирование и хранение могут быть связаны с увеличением стоимости складских площадей по причине изменения стоимости аренды. Также эти отклонения могут иметь место в связи с ухудшением полезного использования складских площадей — либо полезная площадь склада уменьшилась, либо средний показатель хранения единиц продукции на один квадратный метр уменьшился. Отклонения данных затрат могут быть связаны и с ухудшением производительности работников склада.

Фактические затраты		Отклонение		Процент от норматива	Пояснения
На единицу	Общие	На единицу	Общие		

### Отклонение затрат на административные нужды

Отклонения затрат на административные нужды необходимо анализировать сначала в разрезе тех подразделений и служб, где они возникли. Например, это может быть связано с службой ИТ, АХО и т.д. Дальнейшая детализация отклонений в затратах на административные нужды должна детализироваться на уровне подразделений, с выявлением причин этих отклонений.

### Отклонения по структуре продаж (по брендам)

Важную роль анализа отклонений имеет анализ структуры продаж. Ведь различные товарные группы (бренды) могут иметь разную рентабельность. Соответственно, изменение структуры продаж повлечет за собой изменение финансовых результатов продаж. Дальнейшая детализация этих отклонений должна осуществляться по анализу отклонений, по цене продаж, объемам продаж и закупочной цене товаров.

## Коэффициентный анализ деятельности компании

### Описание коэффициентов

Коэффициентный анализ представляет собой соотношение важнейших показателей финансовой отчетности компании. Соотношения, получаемые на основе данных отчетного периода, сопоставляют с аналогичными показателями предшествующих периодов, а также показателями аналогичных компаний отрасли. Для исключения влияния экстремальных показателей деятельности отдельных компаний отраслевые данные берутся как медианные, а не простые средние.

Соотношение аналогичных показателей компании за различные периоды позволяет проследить динамику ее деятельности для получения существующих тенденций, а затем сравнить эти тенденции с рыночными для оценки деятельности компании.

Обычно выделяют показатели двух видов — первичные и вторичные. Первичные отражают причинно-следственные связи между показателями деятельности компании. Вторичные характеризуют эффективность ее работы с финансовой точки зрения. Ниже обсуждаются некоторые наиболее важные показатели деятельности компании.

**Коэффициент прибыльности продаж (net profit to net sales)** — это соотношение чистой прибыли и чистых продаж. Этот показатель рассчитывается за отчетный период на основе данных отчета о прибылях и убытках компании. Чистая прибыль берется как итоговый показатель прибыли компании и соот-

носится к чистому объему продаж, т.е. объему продаж за вычетом возвратов товаров. Выражается в процентном отношении.

В зависимости от целей анализа данный показатель может быть рассчитан на основе промежуточных показателей прибыли. Например, он может быть рассчитан по следующим промежуточным показателям:

- Прибыль до выплаты налогов.
- Прибыль от основной деятельности:
  - прибыль до учета хозяйственных операций, не входящих в основную деятельность, а также операций, носящих нерегулярный характер.
- Прибыль до учета результатов финансовой деятельности:
  - прибыль до вычета затрат на выплату процентов и прибавления от вложений в ценные бумаги других компаний.
- Прибыль до выплат владельцам компании.

Коэффициент прибыльности продаж отражает ту часть денежных поступлений компании, которая остается в распоряжении компании с каждого доллара реализации продукции. Чем больше данный коэффициент, тем больше у компании возможности самофинансирования своего развития за счет внутренних резервов. Низкий уровень этого коэффициента по сравнению со среднеотраслевым свидетельствует о неэффективной работе компании по сравнению с конкурентами. Снижение данного показателя может быть также элементом стратегии компании, направленной на захват рынка. Анализ этого коэффициента целесообразно осуществлять совместно с другими коэффициентами (например, объем продаж в расчете на одного работника, суммой годовых затрат на основные фонды в расчете на одного работника, объем продаж на 1м<sup>2</sup> торговых площадей и т.д.).

**Коэффициент использования активов** (asset management ratio) — это соотношение чистого объема продаж (за год) к общей стоимости всех активов компании. Данный коэффициент (выражается в разах) отражает объем продукции, который реализует компания, исходя из наличия у нее определенного количества активов. Иначе говоря, данный коэффициент показывает, насколько приобретение активов способствует увеличению продаж продукции, а соответственно, и дохода. Этот коэффициент является средством контроля за приобретением активов с позиции того, насколько данное приобретение способствует сбыту продукции и получению прибыли. Данный коэффициент является обобщающим коэффициентом показателей более низкого уровня — таких как оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемости запасов, фондоотдача (соотношение чистого объема продаж и стоимости основных средств), а также ряда других показателей, таких как суммы денежных средств компании, краткосрочных финансовых вложений, прочих активов.

**Оборачиваемость дебиторской задолженности** (collection period of accounts receivable) — это средний срок поступления платежей по дебиторской задолженности (в днях). Коэффициент отражает эффективность политики компании по кре-

дитованию и показывает реальный срок поступления платежей по погашению дебиторской задолженности, в отличие от запланированных сроков ее погашения. Также данный коэффициент позволяет проанализировать сроки оборачиваемости дебиторской задолженности компаний-конкурентов — для сравнения условий работы в отрасли. Сокращение срока погашения дебиторской задолженности позволяет более эффективно использовать активы компании и повышает доходность собственного капитала. Однако снижение срока оборачиваемости дебиторской задолженности может также привести к уменьшению продаж компании, поэтому выработка оптимальной политики кредитования позволят сбалансировать риски компании с получаемыми доходами от продаж в кредит.

**Коэффициент оборачиваемости запасов (cost of sales to inventory ratio)** — это соотношение себестоимости реализованных запасов за отчетный период к стоимости остатков запасов на конец периода (средних за период). Показатель оборачиваемости запасов играет очень важную роль в торговых компаниях, где удельный вес запасов в структуре активов велик. Данный показатель служит индикатором эффективности закупок, продаж и производства. Сравнение данного показателя с показателями конкурентов может дать представление об эффективности бизнес-процессов закупки, продаж, логистики и производства в компании.

**Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) (net sales to fixed assets)** — это соотношение чистого объема продаж компании к стоимости ее основных средств. Он рассчитывается путем деления суммы чистых продаж за отчетный период на стоимость основных средств, находящихся на балансе компании. Как уже было отмечено, этот коэффициент показывает эффективность использования основных средств с точки зрения сбыта продукции. Иначе говоря, данный показатель определяет, насколько эффективно приносят доход инвестиции в основные фонды компании. В то же время высокое значение этого показателя по отношению к среднеотраслевому (в производственных предприятиях) может свидетельствовать о высокой степени загруженности производственных мощностей организации. Следовательно резерв для роста и развития компании отсутствует, а это может стать ограничивающим фактором для дальнейшего увеличения производства продукции.

**Коэффициент долгосрочной задолженности и общей суммы долгосрочных активов.** Данный показатель отражает степень использования компанией долгосрочных средств для приобретения основных средств и прочих долгосрочных активов. Он рассчитывается путем деления суммы долгосрочной задолженности на сумму основных средств и прочих не текущих активов.

**Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.** Показывает, насколько быстро компания оплачивает свои счета по оплате поставщикам.

Оборачиваемость кредиторской задолженности =

$$= \frac{\text{Себестоимость реализованных товаров}}{\text{Средняя кредиторская задолженность} \times \text{Среднее число дней задолженности}}$$



**Коэффициент потоков денежных средств к выплатам долгосрочного долга** показывает, какую часть потока денежных средств компания использует для погашения основной суммы долгосрочного долга в текущем году.

**Коэффициенты ликвидности** показывают способность компании оперативно превратить актив компании в денежные средства без потерь рыночной стоимости данного актива. Для того, чтобы фирма располагала необходимой ликвидностью, она должна поддерживать определенный баланс соотношения превращения оборотных (краткосрочных) активов в денежные средства и сроками погашения краткосрочных обязательств.

Существует два коэффициента ликвидности.

- Текущий коэффициент ликвидности.
- Быстрый коэффициент ликвидности.

*Текущий коэффициент ликвидности* — это соотношение оборотных (текущих) активов с текущими обязательствами. Данный коэффициент показывает обеспеченность текущих обязательств перед кредиторами оборотными активами. Считается приемлемым соотношение 2:1. Такое соотношение показывает, что на каждый доллар текущего долга у компании имеется два доллара оборотных активов. Здесь необходимо учитывать, что текущий коэффициент не показывает *качественный* состав текущих активов, а показывает лишь их наличие.

*“Быстрый” коэффициент ликвидности* (“лакмусовая бумажка”) — более строгий показатель ликвидности по сравнению с текущим коэффициентом. Данный коэффициент берет для расчетов только наиболее ликвидные оборотные активы — дебиторскую задолженность.

$$\begin{aligned} \text{Быстрый коэффициент ликвидности} &= \\ &= \frac{\text{Денежные средства} + \text{легко реализуемые ценные бумаги} + \text{счета дебиторов}}{\text{Текущие обязательства}} \end{aligned}$$

Оптимальное значение этого показателя 1:1, хотя оно может существенно отличаться в различных отраслях.

### **Коэффициенты, характеризующие потребность в финансировании**

**Коэффициент соотношения заемных и собственных средств** (total liabilities to net worth), или соотношение задолженности и собственного капитала, рассчитывается делением общей суммы задолженности на сумму собственного капитала владельцев. Выражается данный показатель в разах и сравнивается с аналогичным коэффициентом по отрасли. В практике западных компаний нормальным считается значение этого показателя, находящееся в интервале от 1,4 до 2,1 раза.

**Коэффициент адекватности текущих активов** (current assets to current liabilities) показывает соотношение текущих активов и текущих обязательств компании или баланса оборотных средств. Данный коэффициент характеризует

запас прочности, которым должна обладать компания для покрытия текущих платежей, в случае сокращения ее доходов в результате неблагоприятной рыночной ситуации. Иначе говоря, данный показатель характеризует степень риска неплатежеспособности компании. В западной практике считается нормальным диапазон значений показателя от 1,3 до 1,7 раза. Данный коэффициент не дает достоверной информации о платежеспособности компании, которая определяется качеством структуры оборотных активов компании.

**Коэффициент суммарной стоимости нетекущих активов и собственного капитала** (total non-current assets to net worth) — соотношение необоротных активов и собственного капитала компании. Он выражается в размах и в западной практике его разброс считается приемлемым в диапазоне от 0,5 до 1,3. Однако если указанный коэффициент превышает единицу, то это означает, что собственного капитала компании не хватает для финансирования необоротных средств компании, а это требует привлечения долгосрочного финансирования в компанию.

**Коэффициент обеспечения уплаты процентов** оценивает достаточность прибыли для своевременной выплаты процентов и основной части долга по кредитам. Данный коэффициент рассчитывается как соотношение прибыли до уплаты процентов и налога на прибыль к процентам к уплате.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент обеспечения уплаты процентов} &= \\ &= \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль}}{\text{Проценты к уплате}} \end{aligned}$$

### Прочие коэффициенты

**Коэффициенты производительности труда** — это основные показатели, с помощью которых оценивается производительность труда в организации. Этим показателем два — *доход от продаж на работника* и *прибыль от продаж на работника*.

$$\text{Коэффициент производительности труда} = \frac{\text{Доход от продаж}}{\text{Количество сотрудников}}$$

**Коэффициент реинвестирования капитальных затрат** характеризует степень достаточности амортизационных отчислений для обеспечения капитальных инвестиций.

$$\text{Коэффициент реинвестирования} = \frac{\text{Капитальные затраты в текущем году}}{\text{Амортизация в текущем году}}$$

### Приемлемый темп роста

При расчете темпов роста компании возникает необходимость расчета возможных темпов роста компании, а также фиксации структуры ее капитала. Также очень важно впоследствии определить, отличается ли приемлемый темп

прироста от реального. Кроме того, финансовым менеджерам необходимо разработать взаимно согласующиеся между собой финансовые задачи и целевые установки роста компании. Причина в том, что если темпы прироста реализации ниже приемлемого уровня, то фирма получит прибыль большую, чем необходимо для покрытия ее инвестиционных потребностей. Тогда ее планы должны предусматривать увеличение свободных денежных средств, снижение доли заемного капитала, осуществление новых инвестиций, выплату дивидендов и т.д. При обратной ситуации необходимо поступать с точностью до наоборот.

**Коэффициент приемлемого темпа роста** показывает, как быстро может расти и развиваться фирма, не прибегая к дополнительному инвестированию собственного капитала фирмы из внешних источников (выпуск дополнительных акций). Данный коэффициент указывает темп приемлемого роста компании.

$$G = \frac{Mb(1 + D/E)}{A/S - Mb(1 + D/E)},$$

где:  $M$  — прогнозируемая рентабельность продаж (чистая прибыль/объем реализации);

$b$  — коэффициент реинвестирования ( $1$  — норма выплаты дивидендов);

$D/E$  — соотношение заемных и собственных средств;

$A/S$  — соотношение активов к объему реализации.

Например, пусть  $M = 10\% \times (0,12)$ ,  $b = 40\% \times (0,4)$ ,  $D/E = 0,95$  и  $A/S = 0,29$ . Тогда

$$G = \frac{0,1 \times 0,4(1 + 0,95)}{0,29 - 0,1 \times 0,4(1 + 0,95)} = 36,7\%$$

, т.е. максимальный объем прироста может составлять 36,7%.

### Оценка деятельности подразделений

Для адекватной оценки деятельности подразделений используют формулу соотношения прибыли подразделения с инвестированным в подразделение капиталом (используемые активы).

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент прибыльности используемых активов подразделения} = \\ = \frac{\text{Прибыль подразделения}}{\text{Используемые активы подразделения}} \end{aligned}$$

Под прибылью подразделения мы будем понимать расчетную величину прибыли, а под используемыми активами — как основные средства подразделения, так и его дебиторскую задолженность, запасы и т.д. Данный показатель позволяет оценить эффективность деятельности подразделения, сопоставив затраты на капитал, например, ставку кредитования и прибыльность активов подразделения. В том случае, если ставка на капитал ниже, то деятельность подразделения рентабельна, в противном случае — наоборот. Соответственно, норма рентабельности инвестиций определяется компанией самостоятельно, но она не должна быть ниже ставки привлечения банковских депозитов.

# Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования

---

## Назначение и роль управленческого учета в управлении компании

### Цели и задачи управленческого учета

Основное назначение бухгалтерского учета — предоставление информации для внешних пользователей и контролирующих органов, позволяющей провести оценку деятельности предприятия. Исходя из задач оценки деятельности компании внешними пользователями, требования к ведению бухгалтерского учета жестко регламентированы законодательством. *В то же время организации необходимо получать информацию для анализа деятельности компании в других срезах и с иной степенью детализации и раскрытия информации.* Более того, если бухгалтерский учет оперирует стоимостными и натуральными показателями, то управленческий учет, построенный на внутренних нуждах компании, может иметь и другие измерители показателей деятельности. Такими измерителями могут быть как время обработки одного заказа, так и степень удовлетворенности и лояльности клиентов. Возможны и другие показатели, отражающие степень достижения стратегических и операционных целей компании.

Учетом, сформированным на внутренних задачах и потребностях компании, является управленческий учет. Поэтому управленческий учет можно определить как систему информационного обеспечения компании, которая осуществляется путем сбора, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой и нефинансовой информации, необходимой и достаточной для управления компанией.

Некоторые авторы пытаются определить границы управленческого учета, акцентируя внимание только на финансовой стороне деятельности. Однако следует не упускать из виду и такое важное свойство управленческого учета, как оценка и учет, в том числе и нефинансовых показателей деятельности. Это связано с тем, что на сегодняшний день все чаще требуется оценка не только краткосрочных финансовых результатов, но и долгосрочных перспектив, базирующихся на таких показателях деятельности, как доля рынка, эффективность бизнес-процессов, лояльность сотрудников и клиентов компании. Более того, возникает потребность не только в финансовой оценке *прошлой* деятельности компании, но и в прогнозных оценках *будущего* финансового положения, обусловленного принятием тех или иных управленческих решений. Поэтому особенности управленческого учета можно сформулировать следующим образом.

1. Он ориентирован на внутреннего пользователя.
2. Информация, получаемая из управленческого учета, представляет собой коммерческую тайну — она не подлежит опубликованию и носит конфиденциальный характер.
3. Управленческий учет включает в себя не только финансовые, но и нефинансовые показатели. К последним относятся:
  - показатели качества;
  - временные показатели;
  - инновации.
4. Он охватывает систему управления организации в целом, включая в себя стратегическое управление и оценку деятельности как всего предприятия, так и каждого центра финансовой ответственности, и направлен на обеспечение оптимального использования ресурсов (материальных, финансовых и трудовых) компании.

В табл. 4.1 приведены основные отличия управленческого учета от других видов учета.

Основной “болезнью” многих компаний, особенно не очень крупных по объемам деятельности, является отсутствие единой “сквозной” методологии управленческого учета. Это связано, в первую очередь, с недопониманием целей и задач управленческого учета и во вторую — с отсутствием специалистов, которые могли бы осуществить этот учет профессионально для всей компании. Как правило, задачи стратегического развития определяются топ-менеджментом компании. Поэтому понимание требований к информации и состава необходимых показателей находятся на “верхушке” компании. Связать воедино все эти показатели и обеспечить их сквозное получение “сверху–вниз”, т.е. генерацию отчетов каждым уровнем пирамиды управления и каскадирование планов и отчетов по организационной структуре, — непростая методологическая задача.

**Таблица 4.1. Основные отличия управленческого учета от других видов учета**

Характеристика	Финансовый учет	Бухгалтерский учет	Управленческий учет
<b>Цель</b>	Подготовка внешней отчетности для определенных внешних пользователей (целевая аудитория) — инвесторы, партнеры бизнеса, акционеры	Подготовка внешней отчетности для внешних пользователей — контролирующих органов	Подготовка информации специально для внутреннего использования в целях планирования, контроля и анализа
<b>Объект учета</b>	Предприятие в целом	Предприятие в целом	Предприятие Бизнес-процесс ЦФО Подразделение Определенная задача и другие объекты в зависимости от задач
<b>Показатели</b>	Финансовые	Финансовые	Финансовые: абсолютные; относительные Нефинансовые: показатели качества; временные; инновации
<b>Масштаб учета</b>	Данные о деятельности всего предприятия в целом	Данные о деятельности всего предприятия в целом	Информация не только о деятельности всего предприятия, но также данные об отдельных бизнес-процессах, подразделениях, ЦФО
<b>Степень точности</b>	Принцип затрат и выгод	Абсолютная точность и согласованность всех цифр во всех отчетах	Основной принцип: соответствие затрат и выгод Абсолютная точность данных может приноситься в жертву ради повышения оперативности или снижения трудоемкости их подготовки
<b>Принципы ведения учета</b>	Регулируются МСБУ	Регулируются законом, П(С)БУ, положениями	В зависимости от конкретной задачи могут быть применены любые существующие правила учета
<b>Форма и состав отчетов</b>	Формы и состав отчетов строго регламентированы в соответствии с требованиями МСБУ — перечень финансовых отчетов общего назначения и пояснения к отчетам	Формы и состав отчетов строго регламентированы в соответствии с требованиями законодательства	Произвольные и гибко меняющиеся формы и состав отчетов — в зависимости от текущих потребностей

Как уже отмечалось, внутренняя система информационного обеспечения разрабатывается самим предприятием исходя из его целей, организационной структуры и текущих и возможных потребностей.

Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования

**313**

Зачастую задача постановки управленческого учета в компании воспринимается враждебно. Это в первую очередь связано с тем, что управленческий учет прямо указывает на все “дыры” и недоработки в работе отдельного бизнес-процесса, подразделения или сотрудника. Однако подобное неприятие учета среди сотрудников компании исчезнет в случае правильной постановки системы мотивации, а также планирования и анализа. При правильном подходе сотрудники будут заинтересованы в высоких результатах как непосредственно своей деятельности, так и всего бизнес-процесса, в котором они участвуют. Именно планирование деятельности, постановки задач, определения контрольных показателей деятельности, мотивация и установка персональной ответственности за результаты работы позволяет сделать бизнес компании управляемым и направить ее на достижение стратегических и оперативных целей.

### **Для чего нужен управленческий учет**

Управленческий учет играет одну из ключевых ролей в управлении, так как представляет наиболее полную информацию о деятельности и финансовом состоянии компании. Данные управленческого учета являются одним из главных источников экономической и неэкономической информации, характеризующих фактическое положение дел на предприятии.

Правильно организованный и функционирующий управленческий учет позволяет получать информацию, составляющую основу для планирования, нормирования ресурсов, анализа и контроля деятельности предприятия. Иначе говоря, информация, полученная из данных управленческого учета, является основным инструментом, позволяющим топ-менеджерам компании эффективно управлять и координировать те ее бизнес-процессы, за работу которых они несут ответственность. Эффективное управление компанией подразумевает достижение основной цели, ради которой предприятие создано и функционирует — в большинстве случаев это повышение его стоимости для акционеров.

Основная цель управленческого учета заключается в предоставлении руководству компании наиболее полезной информацией, которая должна содержать весь комплекс фактических, плановых и прогнозных данных о деятельности предприятия и всех его структурных единиц. Соответственно, формирование управленческого учета на предприятии должно отвечать требованиям и задачам, направленным на управление компанией.

Управленческий учет не может быть самоцелью, он служит лишь средством для достижения успеха в бизнесе. Система учета должна удовлетворять требованиям современного уровня развития, а предоставляемая информация должна быть пригодна для принятия решений. Кроме того, управленческий учет также должен позволять определить, насколько эффективно работает организация с точки зрения различных групп интересов.

Роль управленческого учета заключается в том, чтобы выразить стратегические задачи и стратегические планы действий в конкретных показателях, а так-

же чтобы помочь менеджерам в достижении целей, направленных на управление и контроль за состоянием бизнеса, в интересах как его владельцев, так и других заинтересованных лиц.

Управленческий учет должен стать базой для решения следующих задач:

- оптимизации затрат;
- повышения прозрачности деятельности компании для собственников и топ-менеджеров;
- эффективного осуществления выбранной ценовой политики;
- оценки эффективности деятельности компании;
- бюджетирования организации.

Управленческий учет должен также стать базой для управления следующими показателями:

- платежеспособностью — это ликвидность и предотвращение банкротства организации, выработка кредитной политики и управление запасами;
- прибыльностью — это повышение эффективности деятельности, повышение операционной рентабельности;
- активами и обязательствами — это рентабельность активов и финансовая устойчивость компании.

## **Задачи управленческого учета**

В более узком понимании управленческий учет — это учет и контроль затрат и доходов, связанных с деятельностью компании. Конечно же, снижение и оптимизация расходов — необходимое условие для управления компанией, но в настоящее время усиливается роль и нефинансовых факторов, которые позволяют более точно управлять затратами. Примером нефинансового показателя может быть время оформления заказа клиента — временной анализ операционной деятельности может позволить снизить издержки за счет оптимизации количества персонала.

Поэтому основная задача управленческого учета в настоящее время — предоставление, поддержка и управление специальной информацией в единой информационной системе предприятия, которая станет основой процесса управления компанией. Другими задачами управленческого учета, в более широком его понимании, являются планирование, прогнозирование и оценка деятельности организации, внутренний аудит, отчетность (внешняя и внутренняя), учет ресурсов.

### **Контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности**

Выполнение управленческим учетом данной задачи позволит контролировать соответствие информации в базе данных реальной жизни, соблюдение внутренних регламентов и методик.



## Планирование

Для обеспечения процесса планирования система учета должна предоставлять заинтересованным лицам информацию о прошлом, настоящем и прогнозируемом будущем (объемы продаж, закупок, продажные цены и т.д.).

## Прогнозирование и оценка деятельности

На данном этапе развития экономики очень важна информация о прошлых событиях, на основании которой можно будет прогнозировать события в будущем. Информация о прошлых событиях может содержать сведения об изменениях конъюнктуры и доли рынка, а также цен по сравнению с аналогичным товаром у компаний-конкурентов.

## Учет

Система управленческого учета должна быть ориентирована на те задачи, с необходимостью решения которых могут столкнуться менеджеры в процессе своей деятельности.

1. Сбор и консолидация всей актуальной информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
2. Ведение оперативного учета и ориентация менеджеров на отклонения:
  - учет всех плановых данных (показателей);
  - учет всех операций, уже имевших место в хозяйственной деятельности предприятия;
  - учет первичных документов, на основании которых была совершена операция;
  - учет всех “внешних” данных, которые необходимы для работы предприятия (курсы валют; справочники по ценам на конкурирующий товар и на приобретаемые запасы; и т.д.).
3. Формирование фактических данных о контролируемых показателях.
4. Формирование и развитие аналитики учета. Расширение аналитики учета можно достичь путем открытия дополнительных субсчетов на управленческом плане счетов, присвоения дополнительных аналитик хозяйственным операциям или внесением всевозможной информации на карточки ТМЦ или контрагентов. Такое расширение аналитики позволит формировать и предоставлять учетную информацию в самых различных срезах, в результате чего можно будет отойти от дополнительных арифметических расчетов и сосредоточить внимание на анализе и контроле поступающей информации.
5. Оперативный контроль затрат. Затраты являются одним из наиболее значительных объектов учета — они группируются и учитываются по элементам, местам их возникновения, по центрам затрат, по носителям. Оперативный контроль затрат осуществляется путем их учета:

- по экономическим элементам (т.е. по видам используемых ресурсов: материальные расходы, заработная плата, аренда);
  - по местам возникновения (для выявления затрат по каждому участнику бизнес-процесса, анализа их целесообразности и сравнения их с плановыми значениями, для определения носителей затрат);
  - по центрам финансовой ответственности, в том числе по центрам затрат;
  - по объектам учета (единица товара, контракт, проект);
  - по носителям.
6. Предоставление оперативных данных о результатах работы как всего предприятия, так и отдельных направлений деятельности и структурных подразделений.
  7. Обеспечение прозрачности и доступности учета.
  8. Определение учетной политики предприятия, состава первичных документов и графика документооборота.

### **Отчетность**

Система управленческой отчетности должна решать одну самую важную задачу — своевременное предоставление требуемой информации по ключевым и другим необходимым показателям деятельности в форме, которая позволит сопоставлять данную информацию за различные интервалы времени и даст менеджерам компании возможность принимать на ее основе экономически обоснованные решения.

Управленческая отчетность тесно связана с условиями и спецификой бизнеса организации, особенностями построения ее организационной и финансовой структуры, а также характером распределения финансовой ответственности. Важно выделить ответственного сотрудника, который будет регулярно анализировать качество и источники учетной информации по местам ее возникновения и центрам ответственности, и по мере необходимости дополнять или менять форму ее предоставления, т.е. актуализировать отчетную и информационную базу таким образом, чтобы информация была максимально пригодна для нужд управления компанией.

## **Процесс формирования управленческого учета в компании**

Построение системы управленческого учета и отчетности в компании — задача очень важная, но в то же время очень непростая и нуждающаяся в системном подходе. Трудности организации и ведения управленческого учета в компаниях постсоветского пространства заключаются, прежде всего, в “размытой” и неформализованной структуре предприятия, где слабо просматривается функ-

циональная и финансовая ответственность за деятельность подразделений компании. В то же время создание на предприятии системы управленческого учета практически невозможно без правильной классификации процессов и технологий, которая позволит выработать правильную методологию учета затрат, определения деятельности подразделений и управленческой отчетности.

Цель постановки управленческого учета состоит в систематизации и оптимизации информационной поддержки менеджмента предприятия, которые включают в себя:

- своевременное получение необходимой информации для принятия управленческих решений;
- устранение разрозненности и несистемности аналитических отчетов;
- оптимизацию ресурсов, в том числе затрат на ведение бизнес-процессов.

Критерием эффективности ведения управленческого учета является соотношение затрат на сбор и подготовку управленческой отчетности и экономического эффекта от ее использования.

При постановке управленческого учета необходимо решить следующие задачи.

- Определить финансовую структуру компании путем выделения центров финансовой ответственности.
- Разработать классификаторы управленческого учета и учетную политику компании.
- Разработать состав, содержание и форматы управленческой отчетности.
- Разработать методы управленческого учета затрат и калькуляции себестоимости.
- Разработать управленческий план счетов и модели типовых хозяйственных операций.
- Разработать внутренние положения и инструкции, регламентирующие ведение управленческого учета.

К управленческому учету выдвигаются следующие требования.

1. Система учета должна обеспечивать менеджеров компании необходимой информацией в процессе планирования, анализа и контроля, а также по мере внедрения стратегических планов.
2. Предоставляемая информация должна быть востребованной и легко воспринимаемой как финансовыми, так и нефинансовыми менеджерами.
3. Предоставляемая отчетность должна включать важные показатели, которые могут повлиять на конечные финансовые показатели, запланированные компанией.
4. Система управленческого учета должна быть адаптируема к изменениям, а также должна позволять спрогнозировать результаты деятельности компании на основе прошлых периодов ее деятельности.

*Система управленческого учета* — это упорядоченный и подчиненный внутреннему регламенту комплекс процедур по определению, сбору, измерению, регистрации и обработке информации об имуществе, источниках его формирования, хозяйственных операциях компании, о затратах и результатах деятельности, а также передачи этой информации менеджерам для осуществления контроля за деятельностью компании и принятия соответствующих решений.

Об эффективности учетной системы можно судить по данным и показателям, внесенным в регистры учета и обработки финансово-хозяйственных операций компании. К такой информации предъявляются следующие требования.

- В документации должны быть отражены все операции, которые имели место в хозяйственной деятельности организации.
- Отображение операций должно быть выполнено в соответствии с их экономической сущностью.
- Правильное выполнение денежной оценки операций.
- Все операции должны быть разнесены по соответствующим счетам управленческого учета.
- Каждая операция отражается в учете на основании соответствующего, должным образом оформленного первичного документа.
- Все операции отражаются в учете в том периоде, к которому они относятся.
- Предоставленные и раскрытые в отчетности данные должны быть корректно подытожены и обобщены с соблюдением установленных требований относительно порядка и объема раскрытия информации.

При постановке системы учета необходимо выполнить следующие действия.

1. Распределить обязанности и определить полномочия работников, которые осуществляют ведение учета и подготовку отчетности. Во избежание искажений информации за сотрудником, осуществляющим учет операций с определенными активами, не должны быть одновременно закреплены функции по обеспечению сохранности и инвентаризации этих активов.
2. Формально установить процедуры санкционирования хозяйственных операций. В результате должно быть обеспечено формальное разрешение и одобрение всех хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Без наличия формально установленных процедур санкционирования резко возрастает вероятность как злоупотреблений, так и ошибок.
3. Организовать подготовку, оборот и хранение документов, отражающих хозяйственные операции на счетах управленческого учета, а также подготовку отчетности.

4. Обеспечить необходимой информацией всех руководителей и исполнителей организации в пределах их полномочий.

В системе учета можно выделить следующие уровни.

- Учетные регистры должны содержать обобщенные финансовые показатели деятельности предприятия. Эти управленческие регистры формализуют количественно выраженные цели бизнеса, ставят основные задачи и дают общие ориентиры коммерческой успешности предприятия.
- В отчетах уровнем ниже информация должна обеспечивать возможность раскрытия и анализа причин, которые привели к фактическому значению того или иного показателя. Содержание этих отчетов должно позволять выяснить, что повлияло на отклонение фактического показателя от норматива, и давать выход на данные, которые детализируют расчетные показатели.

### **Выделение в системе учета центров финансовой ответственности как отдельных объектов управленческого учета**

Для управления компанией необходимо иметь информацию не только в целом по компании, но и по другим объектам учета, — например таким, как подразделения организационной либо финансовой структуры, что поможет оценить эффективность работы отдельных подразделений, продуктов, ресурсов, клиентов, поставщиков, менеджеров и т.д. Необходимо иметь возможность проанализировать объекты учета в различных срезах и с различной степенью детализации или укрупнения. Здесь можно привести аналогию с базовым логическим правилом, которое относится к предоставляемой информации: заинтересованные лица должны получить ее в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве, нужного качества и с приемлемыми затратами.

Для эффективного функционирования управленческий учет должен обрабатывать информацию о деятельности выделенных центров финансовой ответственности. Выделение центров финансовой ответственности позволяет существенно повысить эффективность внутреннего учета, контроля и управления, а также оценивать и контролировать результаты деятельности каждого подразделения, определяя их вклад в достижении основной цели предприятия.

Учет и анализ по центрам финансовой ответственности — это система информационного обеспечения, которая позволяет оценить соответствие достигнутых результатов запланированным, по каждому центру ответственности. Успешно функционирующий учет по ЦФО можно построить при условии, что для каждого центра ответственности определены цели и задачи, а также распределена ответственность за финансовые показатели деятельности и за ресурсы компании.

Термин *центр финансовой ответственности* охватывает не только объект финансовой структуры, но и должностных лиц организации, на которых возложена ответственность за выполнение определенных функций управления и для которых установлены целевые значения контролируемых показателей.

## Разработка классификаторов управленческого учета

При ведении управленческого учета все хозяйственные операции должны проводиться в регистрах учета по четко определенной и сформулированной методике учета и калькуляции, что позволит отражать всю разнообразную, хаотичную входящую информацию методически однотипно. Для этого необходимо определить все всевозможные объекты учета: направления деятельности, ЦФО, структурные подразделения, бизнес-процессы, ресурсы и т.д., сгруппировав их по однородным признакам с определением связи между ними. Иначе говоря, наличие системы учета предполагает обязательное наличие идентификации, классификации и систематизации объектов учета.

Соответственно, для проведения хозяйственных операций необходимо осуществить типизацию возможных объектов учета, выделив главные. Затем нужно классифицировать и сгруппировать их удобным для учета и построения отчетности образом. Проведение классификации позволяет познать качественные и количественные характеристики объекта и сгруппировать их по однородным признакам, а это — ключ к построению системы управленческого учета.

Система классификаторов — это фундамент управленческого учета, который лежит в основе всех управленческих отчетов. Система классификаторов предназначена для систематизированного представления объектов управления, необходимого для осуществления управленческого процесса. Потому ее необходимо выстраивать на основании требований к объектам управления компании.

Классификатор — это систематизированный перечень каких-либо объектов, в котором отдельные элементы называются позициями.

При разработке системы классификаторов следует придерживаться следующих принципов.

- В основу процессов учета и планирования должны быть положены единые справочники — единство классификаторов для учета и планирования позволит сопоставлять плановые и фактические значения.
- Классификация объектов должна проводиться по их поведению, характеру и т.п. Обязательно должны быть классифицированы основные средства.
- Классификаторы должны быть взаимосвязаны и согласованы между собой. Для этого необходимо разработать матрицы, которые будут отражать, как те или иные классификаторы соотносятся между собой.
- Классификаторы должны быть привязаны к центрам финансовой ответственности — каждому центру ответственности должен соответствовать определенный набор статей классификаторов.
- Должна быть обеспечена полнота и прозрачность классификаторов — все их позиции должны быть детализированы в той степени, которая необхо-

дима для контроля всех значимых аспектов. Как ограничитель степени детализации можно включить в классификатор позицию “Прочие”, на которую должно приходиться *не более 5%* от общей суммы по всем позициям классификатора.

- Должна быть обеспечена однозначность и взаимоисключаемость — каждая позиция классификатора должна однозначно описывать объект, при этом все имеющиеся статьи должны быть взаимоисключаемы: каждая операция соотносится только с одной и только с одной из статей.

К основным типам классификаторов — иерархических списков выделенных объектов учета — можно отнести следующие.

- Виды деятельности.
- Основные бизнес-процессы.
- Центры финансовой ответственности:
  - центры доходов/центры затрат;
  - центры прибыли/инвестиций.
- Ресурсы предприятия.
- Элементы затрат.
- Статьи калькуляции затрат.
- Справочники показателей.
- Справочник контрагентов.
- Виды активов.
- Виды обязательств.
- Виды доходов/затрат.
- Типы операций.

Как уже отмечалось, дополнительно потребуются матрицы, в которых описывается система отношений между отдельными классификаторами в любой их комбинации. В данной книге обсуждаются различные аспекты организации бюджетирования в компании и основной акцент в организации управленческого учета делается на организации *учета* по ЦФО, поэтому в качестве примера уместным будет рассмотреть соотношение классификатора хозяйственных операций по ЦФО с другими классификаторами. В частности, предстоит решить следующие задачи:

- какие процессы осуществляет ЦФО;
- какие типы ЦФО выделены в компании;
- какие типы операций выполняются в ЦФО при осуществлении бизнес-процесса;
- какие ресурсы может потреблять ЦФО в процессе своей работы.

В табл. 4.2 приведены сведения о тех ЦФО, с которыми взаимодействуют ЦФО верхнего уровня. Ниже представлен примерный состав отдельных классификаторов, необходимых для описания работы этих ЦФО.

**Таблица 4.2. Взаимодействие ЦФО верхнего и следующего уровней**

<b>ЦФО верхнего уровня</b>	<b>ЦФО следующего уровня, с которым осуществляется взаимодействие</b>
Дирекция по продажам	Центр доходов “Отдел продаж №1, №2” Центр затрат “Отдел продаж №1, №2”
Дирекция по маркетингу	Центр затрат “Отдел маркетинга” Центр затрат “Отдел рекламы”
Дирекция по логистике	Центр затрат “Сектор ВЭД” Центр затрат “Отдел таможенной очистки” Центр затрат “Сектор сертификации” Центр затрат “Отдел приемки, размещения и упаковки” Центр затрат “Отдел документального оформления заказов” Центр затрат “Транспортировка”
Управление	Центр затрат “Дирекция” Центр затрат “Финансы и бухгалтерский учет” Центр затрат “АХО” Центр затрат “Секретариат, юрист” Центр затрат “Служба безопасности” Центр доходов “Общешфирменные доходы”

**Классификатор Виды деятельности:**

- операционная;
- финансовая;
- инвестиционная.

**Классификатор Основные бизнес-процессы:**

- маркетинг и изучение рынка;
- снабжение (закупки);
- складирование и хранение;
- сбыт (продажи);
- обработка (прием заказов на продажу и возвраты продукции от клиентов);
- транспортировка;
- управление развитием;
- управление финансами;
- управление ИТ;
- управление персоналом.



**Классификатор Центры финансовой ответственности верхнего уровня:**

- дирекция по продажам;
- дирекция по маркетингу;
- дирекция по логистике;
- управление.

**Классификатор Центры затрат:**

- центр затрат “Отдел продаж № N”;
- центр затрат “Отдел маркетинга и закупок”;
- центр затрат “Сектор ВЭД”;
- центр затрат “Отдел таможенной очистки”;
- центр затрат “Сектор сертификации”;
- центр затрат “Складирование и хранение”;
- центр затрат “Документальное оформление заказов”;
- центр затрат “Транспортировка”;
- центр затрат “Дирекция”;
- центр затрат “Финансы”;
- центр затрат “Информационные технологии”;
- центр затрат “АХО”;
- центр затрат “Секретариат, юрист”;
- центр затрат “Служба безопасности”.

**Классификатор Центры доходов:**

- центр доходов “Отдел продаж”.

**Классификатор Ресурсы предприятия.**

(При классификации следует выделять те ресурсы, которые используются для создания другого ресурса).

- Финансовые.
- Трудовые.
- Производственные:
  - используемые:
    - первичные;
    - вторичные;
  - выходные.

*Пояснения.* К финансовым ресурсам относятся денежные средства, дебиторская задолженность, финансовые вложения и др. Это ресурсы, которые не могут быть использованы внутри предприятия и отражают его отношения с внешней средой.

К используемым производственным ресурсам относятся непосредственно те ресурсы, которые потребляются внутри предприятия: материалы, трудовые ресурсы и т.д. Используемые первичные ресурсы поступают в организацию извне (материальные, трудовые, услуги со стороны), а используемые вторичные ресурсы создаются внутри организации на основе первичных ресурсов.

К производственным выходным ресурсам относятся товары и предоставляемые клиентам услуги, т.е. то, что выходит на сторону.

**Классификатор Элементы затрат:**

- материальные расходы;
- расходы на оплату труда;
- расходы на социальное обеспечение;
- расходы на услуги сторонних организаций;
- потери от операционной курсовой разницы;
- потери от обесценивания запасов;
- расходы на уплату процентов за пользование кредитами;
- расходы от списания необоротных активов;
- уценка необоротных активов;
- потери от стихийных бедствий;
- потери от неоперационной курсовой разницы.

**Классификатор Статьи калькуляции затрат по видам деятельности:**

- снабжение;
- сбыт;
- реклама и маркетинг;
- логистика;
- управление.

**Классификатор Показатели:**

- финансовые;
- нефинансовые:
  - качественные показатели,
  - временные показатели,
  - инновации;

- контролируемые и неконтролируемые ответственным лицом — здесь необходимо определить *только те* показатели, которые менеджер может контролировать (или не может);
- ключевые (оценивают степень достижения основной цели);
- вспомогательные (отражают степень выполнения требований и ограничений по достижению целей);
- абсолютные (отражают количественную сторону деятельности):
  - объем продаж по брендам, по регионам и т.д.;
  - объем прибыли маржинальной, операционной, чистой, до налогообложения и др.;
- относительные (показывают степень сбалансированности бизнеса и помогают точнее оценить ту или иную сторону деятельности предприятия):
  - прибыльность по брендам, регионам и прочими аналитикам;
  - рентабельность активов;
  - оборачиваемость дебиторки, кредиторки, товарных запасов.

### Классификация затрат

Классификация затрат может выполняться по признакам, приведенным в табл. 4.3.

**Таблица 4.3. Признаки классификации затрат**

Признаки классификации	Подразделение затрат
По экономическим элементам	Экономические элементы затрат
По статьям себестоимости	Статьи калькуляции себестоимости
По отношению к технологическому процессу	Основные, накладные
По составу	Одноэлементные, комплексные
По способу отнесения на себестоимость продукта	Прямые, косвенные
По целесообразности расходования	Производительные, непроизводительные
По возможности охвата планом	Планируемые, непланируемые
По отношению к объему производства	Переменные, постоянные
По периодичности возникновения	Текущие, единовременные

Наиболее важным признаком для целей анализа является деление затрат по элементам затрат, по статьям затрат и по способу отнесения на себестоимость продукции. На основе элементов затрат составляются сметы затрат. Деление затрат по статьям себестоимости позволяет рассчитать затраты на единицу продукции (партию) или составить калькуляцию.

Затраты, сгруппированные по статьям себестоимости, отличаются от затрат по ее элементам тем, что они отражают затраты, которые связаны с производ-

ством и реализацией товарной продукции за данный отчетный период. Затраты же по элементам показывают весь произведенный предприятием расход ресурсов за отчетный период, включая расходы на рост остатков незавершенного производства, а также затраты, отнесенные за счет будущих периодов и т.д.

Для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики, часто имеют место экономические ситуации, связанные с колебаниями загрузки производственных мощностей, что влечет за собой *изменение объема производства и продаж*, а это, в свою очередь, существенно влияет на себестоимость продукции, и, следовательно, на финансовые результаты. С этим фактором связано деление затрат на постоянные и переменные.

## **Разработка состава, содержания и форматов управленческой отчетности**

Основное назначение отчетов:

- дать общую картину деятельности компании;
- выявить и указать на существующие проблемы и недостатки в ее текущей деятельности;
- указать на потенциальные проблемы в будущем;
- предоставить объективную информацию, способствующую решению текущих задач, устранению существующих проблем и недопущению создания новых.

Для компаний с небольшим оборотом, товарной номенклатурой и количеством клиентов потребность в отчетах может ограничиться элементарными бухгалтерскими отчетами о финансовых результатах деятельности, дополненными отчетами о движении денежных средств и балансе, отчетом о затратах по элементам затрат, а также основными расшифровками таких статей, как дебиторская и кредиторская задолженность. Однако чем больше компания, тем больше потребность в различных аналитических отчетах, представляемых в различных срезах, при этом их количество иногда становится достаточно большим. В результате на столе у руководства накапливается огромное разнообразие аналитических отчетов, вплоть до анализа себестоимости конкретной товарной позиции, но это еще не гарантирует достижение высоких результатов — скорее, наоборот. Для эффективной работы руководства необходимо объединить все управленческие отчеты в единую структуру, ориентированную на достижение определенного результата.

Стандартизация отчетов позволяет повысить эффективность подготовки, соблюдать сроки предоставления отчетов, экономит время, ранее уходившее на ознакомление с ненужной информацией и поиск информации, необходимой для принятия конкретного решения.

При разработке состава, содержания и форматов отчетов следует учитывать, что отчетов не должно быть много, они должны быть просты для понимания

и использования, а главное — быть информативными. Система управленческой отчетности должна охватывать все стороны деятельности предприятия, предоставляя менеджеру необходимую информацию в соответствии с его функциями и полномочиями на предприятии.

Система отчетности должна позволять самостоятельно формировать отчеты, не запрашивая их у других подразделений. Организованная с учетом данных требований система информационного обеспечения позволит снизить нагрузку на нижние звенья управления в части подготовки отчетов и позволит им больше времени уделять их прямым обязанностям. Конечно, такая возможность “самостоятельно формировать отчеты” должна быть определена правами доступа к необходимой информации, что обеспечит сохранение коммерческой тайны.

Прежде чем приступить к разработке формата управленческого отчета, следует установить, для кого создается этот отчет, с какой целью он будет использоваться, и определить набор соответствующих показателей, удовлетворяющих потребности пользователя в анализе.

#### **Качественные характеристики отчетной информации**

Соответствие предоставляемой информации общепринятым качественным характеристикам позволяет обеспечить однородный подход к подготовке информации всеми подразделениями, унифицировать исходные данные и повысить полезность информации. Для отчетной информации можно выделить следующие важные качественные характеристики.

- *Своевременность* — информация должна поступать пользователю своевременно, в противном случае она не будет отражать реальное положение вещей.
- *Прогностическая ценность* — предоставляемая информация должна быть основой для надежного предсказания развития компании.
- *Достоверность* — информация должна быть объективна и отражать экономическую сущность операций компании, а не их формальную сторону. Она должна быть легко проверяема — вплоть до тех первичных документов, которые содержат всю исходную информацию, использованную для составления отчетов.
- *Сопоставимость* — информация должна обеспечивать возможность сравнения отчетных данных о работе конкретного предприятия с другими данными, выбираемыми по самому широкому признаку: по времени, по структурным единицам компании и т.д.
- *Постоянство* — информация, предоставляемая в различные периоды, должна формироваться с соблюдением одних и тех же принципов составления отчетности.
- *Целесообразность* — предоставляемая информация должна быть целевой, т.е. содержать только те сведения, которые будут полезны для принятия конкретных решений по определенному кругу вопросов.

- *Рентабельность* — расходы на ведение учета и подготовку отчетной информации не должны превышать размера выгод, которые будут получены от ее использования.
- *Адресность* — любая информация, предоставляемая конкретному менеджеру, должна отбираться с учетом его функций и полномочий на предприятии.

### **Определение сроков формирования и предоставления отчетности**

При определении сроков предоставления отчетности следует учитывать, что интервалы времени, по окончании которых информация становится доступной для пользователей, должны быть максимально короткими — только это сделает информацию оперативной. При этом оперативность не должна достигаться в ущерб достоверности. В зависимости от классификации отчета, периодичность его формирования может колебаться от одного раза в день до одного раза в год. Так, например, отчеты о результатах деятельности формируются не чаще, чем один раз в месяц. Сверочные отчеты составляются сразу после проведения хозяйственной операции, а затем — за день и за отчетный период. Отчеты по ключевым показателям, об исполнении бюджетов и пр. должны формироваться по мере возникновения необходимости, но не реже одного раза в месяц, причем после того, как проведены все контролируемые операции. Такой подход позволяет своевременно разбираться в существующих проблемах и немедленно устранять обнаруженные в работе недостатки.

### **Классификация отчетов**

Место отчетов в общей системе управления можно показать на примерной схеме классификации отчетов (рис. 4.1). Следует отметить, что она не является исчерпывающей и должна дополняться и детализироваться в зависимости от потребностей и текущих задач организации. Классификация и типизация отчетов по пользователям и целевому назначению позволяет разработать отчеты, которые будут ориентированы на конкретного пользователя и предназначены для решения определенных вопросов. Такой подход обеспечивает исключение из отчетов лишней информации, что делает их более наглядными и простыми для понимания. Например, отчеты, предоставляемые генеральному директору, нужны для целей управления предприятием в целом, поэтому слишком высокая детализация информации в этих отчетах не нужна. Отсюда возникает требование: та информация, которая предназначена для менеджеров среднего и низшего уровня, не должна механически дублироваться руководству высшего уровня. Классификация отчетов по периодичности формирования позволяет выделить среди них отчеты первоочередные, предназначенные для ежедневного применения.



*Рис. 4.1. Классификация отчетов в организации*

### Отчеты по пользователям

Отчеты по пользователям должны быть ориентированы на конкретного пользователя. Это может быть блок отчетов для акционеров, руководства верхнего уровня, для начальников подразделений. Высшему руководству передаются более обобщенные отчеты, которые содержат основные показатели деятельности компании в целом (например, об уровне прибыли, продаж, фактических показателях себестоимости по товарным группам). По мере движения вниз по структуре управления, отчеты предоставляются все более детализированными по отдельным показателям деятельности, но в меньшей мере отражают деятельность компании в целом.

### Отчеты по целевому назначению

Назначение отчетов может быть различным, поэтому полезно разделить отчеты на такие группы:

- контрольные отчеты;
- отчеты по ключевым показателям;
- аналитические отчеты;
- бухгалтерские отчеты.

**Контрольные отчеты** должны помогать контролировать продвижение компании к ее основной цели. Это управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения предприятия. Финансовое положение компании традиционно описывается четырьмя отчетами, итоговые значения которых являются критериями оценки эффективности финансово-экономического управления:

- баланс;
- отчет о финансовых результатах;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет о собственном капитале.

В контрольных отчетах могут найти место такие показатели, как рентабельность организации в целом и ее отдельных структурных подразделений; структура доходов и расходов по центрам финансовой ответственности; движение денежных средств; показатели дебиторской задолженности и оценка резерва под сомнительную дебиторскую задолженность.

**Отчеты по ключевым показателям** должны включать показатели общие и временные; абсолютные и относительные; целевые и фактические; финансовые, количественные и нефинансовые. В них должна отражаться информация о количестве полученных запасов, недопоставке, объеме закупок и др. В общем случае состав управленческой отчетности предприятие определяет самостоятельно, исходя из своих потребностей и текущих задач.

Отчеты могут быть представлены в различных срезах, с различной группировкой информации, главное — это их информативность и важность для управления. Примерный перечень отчетов по основным показателям включает:

- отчеты о продажах;
- отчеты о закупках товаров;
- отчеты по ВЭД;
- отчеты о доставках;
- отчеты по сертификации;
- отчеты о рекламе и маркетинге;



- отчеты о запасах товаров;
- отчеты об отделе ИТ;
- отчеты по административно-хозяйственной деятельности;
- отчеты о кадровой деятельности;
- отчеты об общей управленческой деятельности.

Основное назначение *отчетов о продажах* — позволить руководителю выполнить следующее:

- наблюдать за ходом продаж и тенденциями рынка;
- планировать операции по продаже;
- контролировать дебиторскую задолженность и своевременность ее погашения;
- следить за имеющимся запасом товаров для продажи;
- согласовывать заявки на закупки;
- наблюдать за работой торгового персонала; анализировать причины отклонений от плана.

Ниже приведены примеры отчетов о продажах, которые будут интересны для руководства высшего уровня, так как содержат общие цифры, такие как рентабельность и объем продаж; сумма коммерческих расходов и их соотношение к коммерческой прибыли и к продажам; оборачиваемость дебиторской задолженности; поступления от продаж и т.д.

Для анализа информации менеджерами среднего уровня потребуется представленная выше информация, но уже в разрезе клиентов, договоров, регионов (что касается объемов продаж и себестоимости продаж); дебиторки и поступлений. Для детального анализа им также потребуется информация о стоимости реализации и себестоимости по брэндам, товарным группам. Конкретный пример возможного формата отчета по бизнес-процессу “Продажи” представлен в табл. 4.4.

**Таблица 4.4. Отчет по продажам**

Относительные показатели	январь	февраль	март....	Итого за год	Средний показатель за год
Рентабельность продаж					
Процент коммерческих затрат на 1\$ коммерческой прибыли					
Процент коммерческих затрат на 1\$ продаж					
Расходы на сбыт в общем объеме затрат (в процентах)					

Окончание табл. 4.4

Относительные показатели	январь	февраль	март....	Итого за год	Средний показатель за год
<b>Абсолютные показатели</b>					
Объем продаж					
НДС от реализации товаров					
Объем продаж с отсрочкой					
Себестоимость продаж					
Маржинальная прибыль					
Коммерческие расходы					
Коммерческая прибыль					
Дебиторская задолженность клиентов					
Оборачиваемость ДЗ (дни)					
Доля дебиторки в продажах					
Поступления от продаж					

Основное назначение *отчетов о закупках* — позволить руководителю выполнить следующее:

- управлять закупками и оптимизировать расходование денежных средств;
- управлять складскими запасами;
- определять приоритеты по закупкам;
- планировать закупки.

Подобные отчеты должны содержать следующую обязательную информацию:

- код товара или группы товаров;
- наименование товара или группы товаров;
- единицу измерения;
- стоимость единицы;
- прямые затраты (по видам затрат и по каждой товарной позиции);
- потребность в пополнении запаса товара;
- потребность в денежных средствах для оплаты новых закупок;
- минимально допустимый уровень товара;
- максимально допустимый уровень товара, предупреждающий затоваривание;
- уровень оборачиваемости товарной позиции, товарной группы, бренда;

- прибыльность каждой товарной категории;
- объем вложенных инвестиций;
- средневзвешенный срок оборачиваемости товара (по брендам, по товарным группам);
- средневзвешенный срок оборачиваемости дебиторской задолженности;
- динамику доли данного товара в обороте группы товаров;
- потери от дефицита товара;
- потери от неликвидного товара;
- потери от порчи товара.

В общем случае отчеты о закупках должны позволять следить за следующими показателями:

- динамикой себестоимости;
- динамикой цены на товар;
- динамикой продаж товара;
- динамикой складских запасов;
- динамикой средневзвешенной закупочной цены;
- динамикой прибыли;
- динамикой доли данного товара в обороте группы товаров.

В связи с тем, что доставки клиентам могут осуществляться как собственным, так и наемным транспортом, *отчеты о доставках* должны делиться на две группы: отчеты о доставках собственным транспортом и отчеты о доставках наемным транспортом.

Отчеты о доставках предоставляют информацию о совершенных доставках за любой период времени с различной степенью детализации и в различных ракурсах. Информация о совершенных доставках должна содержать общую сумму затрат на доставки, количество доставок, пункты назначения, расстояние. Если это доставки собственным транспортом, то очень важно следить за соблюдением установленных нормативов расхода топлива по каждому автомобилю.

Для различных целей может понадобиться информация о средней стоимости одной доставки как по основному пункту базирования компании, так и по окружающим регионам; количество доставок, пробег по каждому автомобилю, расход горюче-смазочных материалов (всего за период и в разрезе каждого автомобиля), среднюю стоимость ГСМ. Также желательно наличие информации о соответствии израсходованного количества топлива утвержденным нормам.

В табл. 4.5 приведен пример формата отчета о доставках собственным транспортом в обобщенном виде, необходимом для анализа общих показателей за продолжительный промежуток времени. Для более глубокого анализа каждую его статью можно детализировать вплоть до конкретного автомобиля, совершавшего доставку, и его маршрута.

**Таблица 4.5. Отчет о доставках собственным транспортом**

	Показатель	Норма расхода топлива, л/100 км		Январь	Февраль	Март...	Итого за год
		зимняя	летняя				
1	<i>Количество автомобилей для доставок, шт.</i>						
1.1	Количество автомобилей для доставок по городу,						
	автомобиль №						
1.2	Количество автомобилей для доставок по регионам						
2	<i>Количество доставок всего</i>						
2.1	Количество доставок по городу в месяц,						
	контрагент №						
2.2	Количество доставок по регионам в месяц,						
	контрагент №						
3	<i>Пробег, км, всего</i>						
3.1	Пробег по городу, км/мес						
	авто №						
3.2	Пробег по регионам, км/мес						
	авто №						
4	<i>Расход ГСМ, л всего</i>						
4.1	Расход ГСМ на доставки по городу в месяц						
4.2	Расход ГСМ на доставки по регионам в месяц						
5	<i>Расход ГСМ КВ всего</i>						
5.1	Расход ГСМ на доставки по городу в месяц						
5.2	Расход ГСМ на доставки по регионам в месяц						

*Управленческая отчетность об исполнении бюджетов предприятия* разрабатывается для контроля за исполнением бюджетов. На ее основе производится анализ отклонений между целевыми показателями и фактическими (“план-факт”).

**Аналитические отчеты** позволяют проанализировать и выявить причину обнаруженных отклонений, а также ответственного за сложившееся положение дел. Примерный перечень вопросов, требующих раскрытия в аналитических отчетах, будет следующим.

- Причины возрастания уровня запасов, приводящего к замораживанию денежных средств, потраченных на приобретение данных активов, обесцениванию запасов и, следовательно, повышению подверженности компании бизнес-рискам.
- Причины чрезмерного увеличения сверхурочных часов работы, приводящего к увеличению расходов на заработную плату.

Подобные отчеты формируются по мере возникновения потребности в них.

**Бухгалтерские отчеты** могут быть разделены на только бухгалтерские (журналы, сводки, итоговые отчеты) и на сверочные, которые предназначены исключительно для целей проведения различных сверок корректности информации.

#### **Классификация отчетов по времени предоставления**

По мере необходимости формируются отчеты, информация в которых характеризует периодические события, требующие проработки и корректировки.

Информация о бизнес-процессах, которые требуют постоянного контроля, должна предоставляться регулярно (ежедневно, раз в неделю, раз в квартал и т.д.).

#### **Классификация отчетов по форме предоставления**

Отчеты могут быть табличные, графические и в текстовом формате. Даже когда отчеты предоставлены в наиболее удобной форме (в виде таблиц), они все равно требуют наличия соответствующих комментариев и раскрытия ключевых показателей. Полезное дополнение — это графики и диаграммы, выполненные на материалах отчетов. Они помогают зрительно воспринимать динамику и распределение отдельных показателей, но при условии их небольшого количества.

#### **Разработка управленческого плана счетов и порядка проведения типовых хозяйственных операций**

Управленческий план счетов и набор типовых хозяйственных операций индивидуальны для каждого предприятия, поэтому их разработка — важный и ответственный проект, уникальный для каждой организации.

Состав итоговых показателей эффективности деятельности зависит от рода деятельности предприятия. Определение их необходимого перечня требуется для оценки эффективности работы менеджмента на всех уровнях, причем эта эффективность заключается в согласованности с общей стратегией бизнеса. В качестве показателей могут использоваться:

- максимальное время, затраченное на выполнение заказа;
- оптимальная загрузка складских помещений;
- количество клиентов, которые перешли в отчетном периоде к конкурентам;
- уровень рынка, который контролирует или собирается контролировать компания;
- уровень квалификации персонала и скорость ее роста;
- процент ошибок.

## Разработка плана счетов

В качестве основы плана счетов может быть взят утвержденный план бухгалтерских счетов, но с максимальной детализацией, осуществляемой посредством открытия дополнительных субсчетов или присвоения к счетам аналитик. *Аналитика* — это совокупность однородных объектов аналитического учета. Объектами аналитического учета могут быть объекты основных средств, контрагенты, договора, проекты, виды затрат и т.д.

Какие показатели следует выносить на план счетов, а какие — на аналитики, решать нужно самостоятельно, исходя, в первую очередь, из своих приоритетов в объектах учета. Основными подходами в разработке управленческого плана счетов являются следующие.

### 1. Основа — действующий план счетов.

Основу управленческого плана счетов составляет утвержденный план счетов, используемый в бухгалтерском учете. Таким образом сохраняется взаимосвязь управленческого, бухгалтерского и налогового учета.

### 2. Максимальная детализация счетов учета расходов и доходов.

Максимальная детализация доходных и расходных счетов позволяет получить информацию по деятельности отдельных ЦФО, с помощью которой можно легко формировать отчеты — объединить несколько видов расходов в одну группу гораздо легче, чем их разъединять или выбирать информацию из аналитик. Однако *всю* необходимую для управления затратами информацию вынести на план счетов не получится, поэтому остальную информацию следует вынести на аналитики.

### 3. Использование аналитик.

Существует два типа аналитик: иерархичные и линейные. Для присвоения аналитик используются следующие подходы:

- использование аналитик, которые будут привязаны к конкретным счетам плана счетов;

- использование аналитик, которые будут привязаны к контрагентам (сотрудникам, клиентам, поставщикам);
- использование аналитик, которые будут привязаны к конкретной хозяйственной операции.

Как уже отмечалось, данные, которые не удастся вынести на план счетов, выносят на аналитики. Для того чтобы было легче определить, что и куда требуется выносить, составляется список всей необходимой информации по основным объектам управления.

Начинать следует с такого объекта управления, как затраты, поскольку это фундаментальная часть управленческого учета. Необходимо разработать такую систему учета, которая бы давала представление не только об общем уровне затрат и общей прибыльности (убыточности) деятельности всего предприятия, но и позволяла бы анализировать и сравнивать отдельные подразделения, виды деятельности и потребление ими отдельных видов ресурсов. Информация о затратах включает следующие вопросы:

- *Какой вид ресурса был использован?* Элементы затрат: материалы, труд, амортизация или услуги со стороны с детализацией по видам расходов.
- *С какой целью была понесена затрата?* Ответ на этот вопрос определяет статью калькуляции.
- *Где возникла затрата?*
- *Кто ответственный за расходы?* Отнесение затрат к центру финансовой ответственности призвано заинтересовать менеджеров ЦФО следовать целям компании.
- *Что является объектом затрат?* Другими словами, в результате чего были понесены затраты? Это может быть любая учетная единица, расходы на которую контролируются.
- *Когда возникла затрата?* Обычно это момент времени, когда работа считается выполненной или ресурс потребленным.
- *Что влияет на размер данной затраты?* Определяющим фактором здесь выступает носитель затрат. Сосредоточившись на носителе затраты, можно разобраться в причине затраты и, следовательно, оценить возможность ее уменьшения.

Для вынесения на план счетов из перечисленной выше информации сразу же исключаем носители затрат. Учет и анализ по носителям организуется путем присвоения аналитик.

### Места возникновения затрат

Места возникновения затрат (МВЗ) — это структурные единицы, в которых происходит первоначальное потребление ресурсов и по которым организуется планирование, нормирование и учет затрат в целях контроля и управления затратами. МВЗ являются объектами аналитического учета затрат в разрезе экономических элементов и статей калькуляции. Аналитический учет по МВЗ организуется в рамках существующей иерархической структуры предприятия. Выделение МВЗ в учете должно быть основано на текущих и возможных потребностях менеджеров в информации обо всех каким-либо образом потребляемых ресурсах.

Местами возникновения затрат могут быть следующие элементы.

- *Отделы, департаменты, управления* — любая структурная единица, которая создана для решения определенных задач и деятельность которой приводит к потреблению ресурсов.
- *Бизнес-процессы или продукты* — например, может быть создано место возникновения затрат “Закупка товаров”, где будут собираться затраты всех подразделений и отдельных сотрудников, которые задействованы в данном процессе. Другой пример — МВЗ “Продуктовое направление №1”. Оно будет включать затраты всех, кто занят закупкой, продвижением и сбытом данного продуктового направления.
- *Филиалы* — в данном случае аккумулируются все затраты по филиалу, расположенному в каком-то городе.
- *Отдельный участок работы или специальное оборудование* — места возникновения затрат создаются по их роли в технологическом процессе.
- *Проект* — данное МВЗ создается при необходимости калькуляции затрат по какому-либо проекту.

Таким образом, по способу выделения МВЗ можно классифицировать на следующие виды:

- *организационные* — МВЗ выделяются на основе организационной структуры предприятия;
- *по направлениям деятельности;*
- *по месторасположению;*
- *по технологическому процессу* — отдельные участки работы или оборудование;
- *по проектам.*



В общем случае нас интересует место возникновения затрат с детализацией от рабочего места до подразделения согласно организационной структуры предприятия. (Не следует путать с учетом затрат по центрам финансовой ответственности, в этом случае применяется термин *центр затрат*). Целью организации учета по местам возникновения является определение фактической суммы затрат по каждому МВЗ и носителю затрат за определенный промежуток времени, что позволит оценить вклад каждого подразделения в достижение запланированного результата работы, получить детализированную структуру затрат и повысить точность и прозрачность учета.

При классификации МВЗ по потребляемым ресурсам, они могут быть отнесены к первичным и вторичным. Первичные МВЗ создают ресурсы для других подразделений, а вторичные МВЗ потребляют эти ресурсы.

При классификации МВЗ с точки зрения полномочий или ответственности за результаты использования ресурсов могут быть выделены следующие группы:

- дирекция по маркетингу;
- дирекция по продажам;
- дирекция по логистике;
- управление.

Понятие “место возникновения затрат” всегда рассматривается только по отношению к чему-либо — в результате этого формируется так называемая иерархия МВЗ. Так, местами возникновения затрат для компании будут центры финансовой ответственности (дирекция по продажам, дирекция по логистике), которые рассматриваются с точки зрения ответственности. Отделы, входящие в состав ЦФО и непосредственно подчиняющиеся руководителям ЦФО, будут местами возникновения затрат по отношению к ЦФО (отдел продаж для дирекции по продажам или отдел складирования и хранения для дирекции по логистике), а в учете данные отделы будут фигурировать как центры затрат. Участки деятельности или сектора, которые образуют отделы, будут также местами возникновения затрат, но уже для начальников этих отделов (структурных единиц). Самым нижним уровнем мест возникновения затрат может быть любой ресурс (материальный или человеческий), который явился причиной их возникновения (например, компьютер, требующий расходов на ремонт). В результате такого построения учета по МВЗ реализуется выделение МВЗ и по организационному, по технологическому признакам.

Из вышеизложенного следует, что по смыслу МВЗ приравнивается к объекту затрат, как оно и есть на самом деле. Нужно также отметить, что независимо от особенностей учета, МВЗ в любом случае присутствует, но объектом учета затрат такое МВЗ может и не быть — например, из-за нецелесообразности калькуляции затрат по данному объекту (однако оно может им стать в любой момент).

Организация учета, начиная с МВЗ нижнего уровня, позволяет решить много вопросов: получить информацию о суммарных затратах на любой объект уче-

та, о затратах по ЦФО, сгруппировать информацию по целям несения затрат. Например, списание топлива на МВЗ нижнего уровня “Автомобиль №1”, который закреплен за службой доставки по городу, говорит о том, что это топливо было израсходовано в процессе доставок продукции клиентам в пределах города.

Иерархия МВЗ подобного рода формируется в учете только на основании вложенной финансовой структуры предприятия, определенной и утвержденной руководством компании.

К МВЗ среднего уровня, которые соответствуют центрам затрат, относятся следующие.

- ЦФО “Продажи” — отдел продаж.
- ЦФО “Логистика”:
  - отдел продукт-менеджеров;
  - отдел внешнеэкономической деятельности;
  - отдел складирования и хранения;
  - транспортно-экспедиционная служба.
- ЦФО “Маркетинг” — отдел рекламы.
- ЦФО “Управление”:
  - бухгалтерия;
  - финансовый отдел;
  - отдел программистов;
  - АХО;
  - секретариат;
  - отдел персонала;
  - служба охраны;
  - юридический отдел.

К МВЗ нижнего уровня относятся:

- сектора или участки работ;
- объекты основных средств;
- товарные позиции (товарные группы и брэнды);
- контрагенты;
- договора.

На план счетов мы выносим:

- элемент затрат;
- вид расходов;

- МВЗ с точки зрения ответственности (что эквивалентно ЦФО верхнего уровня) — это позволит анализировать понесенные расходы по целевому назначению.

### **Элемент затрат “Материальные расходы”**

Рассмотрим разработку плана счетов на примере элемента затрат “Материальные расходы”. К материальным расходам относятся следующие виды расходов: сырье и материалы, комплектующие изделия, топливо, тара и тарные материалы, прочие материалы. Списание конкретной позиции происходит на соответствующий субсчет учета расходов.

Для списания израсходованного материала необходимо решить следующие вопросы.

- *Что списываем на расходы* — вид ТМЦ (бумага, бензин АИ-95 и т.д.).
- *К какой группе относится расходуемый материал* (топливо, материалы, тара и т.д.).
- *Сколько списывается материала* — количество ТМЦ, выраженное в установленных для него единицах измерения.
- *Кем был израсходован материал* — на нужды какого подразделения были затрачены ТМЦ; ТЭС, АХО и т.д.
- *Для чего был израсходован материал?* Для обеспечения какого технологического процесса расходовались ТМЦ: доставки клиентам, на осуществление ремонта и т.д.
- *Кто ответственный за данный расход?*
- *Причина возникновения затрат?* — пробег транспорта в процессе доставки, ремонта объекта и пр.

Наличие вышеуказанной информации в операции по списанию материалов обеспечит возможность построения отчетов в любых срезах. Вся перечисленная информация может быть представлена в форматах, примеры которых даны в табл. 4.6–4.20.

На план счетов по учету расходов на оплату труда выносятся виды выплат и ЦФО верхнего уровня (табл. 4.7).

Таблица 4.6. Материальные расходы

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Группа расходуетаемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
Материальные расходы	Расходы сырья и материалов (201)	Управление	Дирекция	Управление	Стоимость потребленных материалов: по видам и номенклатуре; по ЦФО; по структурным единицам; на технологический процесс
	Расходы комплектующих изделий				
	Расходы топлива				
	Расходы тары и тарных материалов				
	Расходы прочих материалов				
			Финансовый отдел	Ведение финансового учета	
			Бухгалтерия	Ведение бухгалтерского и налогового учета	
			Информационные технологии	Программирование	
				Системное администрирование	
				Закупки компьютерной техники и расходных материалов	
				Осуществление ремонтов компьютерной техники	
			АХО	Закупки бумаги, канцтоваров	
				Осуществление ремонтов помещений, мебели	
			Секретариат, юрист		

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Группа расходного материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
			Служба персонала	Подбор персонала	
				Ведение кадровой документации	
			Безопасность и охрана		
		Продажи	Отдел продаж 1	Прием заказов	
				Выездная торговля	
		Маркетинг	Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров	
				Проведение акций	
				Рекламная деятельность	
		Логистика	Сектор ВЭД	Внешнеэкономическая транспортировка	
			Отдел таможенной очистки	Таможенные процедуры	
			Сектор сертификации	Сертификация товара	
			Отдел складирования и хранения	Приемка	
				Складирование и хранение	
				Погрузка	
			Отдел документального оформления заказов	Оформление документов на продажу	

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Группа расходуемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
				Оформление документов на возврат	
			Транспортировка	Доставки по городу	
				Доставки по регионам	
				Транспортное обслуживание для сотрудников	
				Организация текущего ремонта авто	
				Диспетчеризация	

Таблица 4.7. Расходы на оплату труда

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы на оплату труда	Расходы на основную ЗП (постоянная часть)	Управление	Дирекция	Управление	Общая сумма расходов на оплату труда сотрудникам: по видам выплат; по ЦФО; по структурным единицам; на технологический процесс
	Расходы на премии и поощрения				
	Расходы				
	На различные компенсации				
	Расходы на отпуска				
	Расходы на оплату другого неотработанного времени		Финансовый отдел	Финансовый учет	
	Другие расходы по выплатам сотрудникам				
			Бухгалтерия	Бухгалтерский и налоговый учет	
			Информационные технологии	Программирование	
				Системное администрирование	
			Закупка компьютерной техники и расходных материалов		
			Ремонт компьютерной техники		
			АХО	Закупка бумаги, канцтоваров	

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
				Ремонт помещений, мебели	
			Секретариат, юрист		
			Служба персонала	Подбор персонала	
				Ведение кадровой документации	
			Безопасность и охрана		
	Продажи		Отдел продаж 1	Прием заказов	
				Выездная торговля	
	Маркетинг		Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров	
				Проведение акций	
				Рекламная деятельность	
	Логистика		Сектор ВЭД	Внешнеэкономическая транспортировка	
			Отдел таможенной очистки	Таможенные процедуры	
			Сектор сертификации	Сертификация товара	
			Отдел складирования и хранения	Приемка	
				Складирование и хранение	
				Погрузка	



План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
			Отдел документального оформления заказов	Оформление документов на продажу	
				Оформление документов на возврат	
			Транспортировка	Доставки по городу	
				Доставки по регионам	
				Транспортное обслуживание для сотрудников	
				Организация текущего ремонта авто	
				Диспетчеризация	

Таблица 4.8. Отчисления на социальное страхование

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
Расходы на отчисления по социальному страхованию	Расходы на пенсионное обеспечение	Управление	Дирекция	Управление	Общая сумма расходов на социальное страхование: по видам начислений; по ЦФО; по структурным единицам; на технологический процесс
	Расходы на социальное обеспечение				
	Расходы на случай безработицы				
	Расходы на индивидуальное страхование			Финансовый отдел	
				Финансовый отдел	Финансовый учет
				Бухгалтерия	Бухгалтерский и налоговый учет
				Информационные технологии	Программирование
					Системное администрирование
					Закупки компьютерной техники и расходных материалов
					Осуществление ремонтов компьютерной техники
			АХО		Закупки бумаги, канцтоваров

План счетов		Аналитика		
Элемент затрат	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу
				Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
				Осуществление ремонтов помещений, мебели
			Секретариат, юрист	
			Служба персонала	Подбор персонала
				Ведение кадровой документации
			Безопасность и охрана	
	Продажи		Отдел продаж 1	Прием заказов
				Выездная торговля
	Маркетинг		Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров
				Проведение акций
				Рекламная деятельность
	Логистика		Сектор ВЭД	Внеэкономическая транспортировка
			Отдел таможенной очистки	Таможенные процедуры
			Сектор сертификации	Сертификация товара
			Отдел складирования и хранения	Приемка
				Складирование и хранение

Окончание табл. 4.8

План счетов	Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
	Вид начислений	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	
Элемент затрат				
			Погрузка	
			Отдел документального оформления заказов	Оформление документов на продажу
				Оформление документов на возврат
		Транспортировка		Доставки по городу
				Доставки по регионам
				Транспортное обслуживание для сотрудников
				Организация текущего ремонта авто
				Диспетчеризация

Таблица 4.9. Амортизация

План счетов		Аналитика		
Элемент затрат	Вид расходов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу
Амортизация	Амортизация основных средств	Управление	Дирекция	Управление
	Амортизация других необоротных активов			
	Амортизация нематериальных активов		Финансовый отдел	Финансовый учет
			Бухгалтерия	Бухгалтерский и налоговый учет
			Информационные технологии	Программирование
				Системное администрирование
				Закупки компьютерной техники и расходных материалов
				Осуществление ремонтов компьютерной техники
			АХО	Закупки бумаги, канцтоваров
				Осуществление ремонтов помещений, мебели
			Секретариат, юрист	

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Вид расходов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
			Служба персонала	Подбор персонала	
				Ведение кадровой документации	
			Безопасность и охрана		
	Продажи		Отдел продаж 1	Прием заказов	
				Выездная торговля	
	Маркетинг		Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров	
				Проведение акций	
				Рекламная деятельность	
	Логистика		Сектор ВЭД	Внешнеэкономическая транспортировка	
			Отдел таможенной очистки	Таможенные процедуры	
			Сектор сертификации	Сертификация товара	
			Отдел складирования и хранения	Приемка	
				Складирование и хранение	
				Погрузка	
			Отдел документального оформления заказов	Оформление документов на продажу	
				Оформление документов на возврат	

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Вид расходов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
			Транспортировка	Доставки по городу	
				Доставки по регионам	
				Транспортное обслуживание для сотрудников	
				Диспетчеризация	

Таблица 4.10. Расходы на услуги сторонних организаций

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Вид расходуемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы на услуги сторонних организаций	Расходы на услуги телефонной связи	Управление	Дирекция	Управление	Общая стоимость услуг сторонних организаций по ЦФО; по структурным единицам; на технологический процесс
	Расходы на услуги мобильной связи				
	Расходы на аренду и коммунальные платежи				
			Финансовый отдел	Финансовый учет	
			Бухгалтерия	Бухгалтерский и налоговый учет	
			Информационные технологии	Программирование	

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим здать (Объект затрат)
Элемент затрат	Вид расходуемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
				Системное администрирование	
				Закупки компьютерной техники и расходных материалов	
				Осуществление ремонтных компьютерной техники	
			АХО	Закупки бумаги, канцтоваров	
				Осуществление ремонтных помещений, мебели	
			Секретариат, юрист		
			Служба персонала	Подбор персонала	
				Ведение кадровой документации	
			Безопасность и охрана		
		Продажи	Отдел продаж 1	Прием заказов	
				Выездная торговля	
		Маркетинг	Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров	
				Проведение акций	



План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Вид расходуемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
				Рекламная деятельность	
		Логистика	Сектор ВЭД	Внешнеэкономическая транспортировка	
			Отдел таможенной очистки	Таможенные процедуры	
			Сектор сертификации	Сертификация товара	
			Отдел складирования и хранения	Приемка	
				Складирование и хранение	
				Погрузка	
			Отдел документального оформления заказов	Оформление документов на продажу	
				Оформление документов на возврат	
			Транспортировка	Доставки по городу	
				Доставки по регионам	
				Транспортное обслуживание для сотрудников	
				Содержание транспортных средств	

План счетов		Аналитика			Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Элемент затрат	Вид расходуемого материала	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	
	Расходы на доставки клиентам	Логистика	Транспортировка	Диспетчеризация Доставки по городу	
	Расходы на услуги по текущему ремонту авто			Доставки по регионам Содержание транспортных средств	
	Расходы на услуги по текущему ремонту компьютерной техники	Управление	Информационные технологии	Осуществление ремонт компьютерной техники	
	Расходы на услуги по текущему ремонту зданий и помещений		АХО	Осуществление ремонт помещений, мебели	
	Расходы на услуги сертификации	Логистика	Сектор сертификации	Сертификация товара	
	Расходы на рекламу	Маркетинг	Отдел маркетинга	Проведение акций Рекламная деятельность	
		Управление	Служба персонала	Подбор персонала	

Таблица 4.11. Налоги и сборы, кроме ФОТ и налога на прибыль

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды налогов и сборов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы на налоги и сборы	Управление	Бухгалтерия	Налоговый учет	Общая сумма расходов на налоги	

Таблица 4.12. Потери от операционных курсовых разниц

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды налогов и сборов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Потери от КР	Потери от КР по расчетам с поставщиками				
	Потери от КР по расчетам с клиентами				
	Потери от КР по расчетам с прочими дебиторами и кредиторами	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет	Общая сумма потерь от КР
	Потери от КР по остаткам денежных средств				

Таблица 4.13. Потери от пеней, штрафов, неустоек

План счетов		Аналитика		
Элемент затрат	Виды налогов и сборов	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу
Потери от ПШН	Потери от ПШН	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет
				Общая сумма потерь от ПШН

Таблица 4.14. Потери от обесценивания запасов

План счетов		Аналитика		
Элемент затрат	Виды потерь	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу
Потери от обесценивания запасов	Потери от обесценивания товаров	Маркетинг	Отдел маркетинга и закупок	Закупки товаров
Проведение акций				
Рекламная деятельность				
				Стоимость потерь от обесценивания по каждому виду запасов

Таблица 4.15. Расходы на уплату процентов за пользование кредитами

План счетов		Аналитика		
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу
Расходы на 1% по долгосрочным кредитам	Расходы на 1% по краткосрочным кредитам	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет

Таблица 4.16. Расходы на уплату процентов за пользование кредитами

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы от списания ОС	Расходы от списания ОС	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет	Себестоимость списания каждого объекта

Таблица 4.17. Потери от неоперационной курсовой разницы

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Потери от неоперационной КППР	Потери от неоперационной КР	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет	Потери от неоперационной КР

Таблица 4.18. Оценка необоротных активов

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Уценка НА	Уценка НА	Управление	Финансовый отдел	Финансовый учет	Потери от уценки НА по каждому объекту

Таблица 4.19. Расходы по налогу на прибыль

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы по налогу на прибыль	Расходы по налогу на прибыль	Управление	Бухгалтерия	Налоговый учет	Расходы по налогу на прибыль

Таблица 4.20. Потери от стихийных бедствий

План счетов		Аналитика			
Элемент затрат	Виды	МВЗ с точки зрения ответственности	МВЗ, выделенные по организационному признаку	МВЗ по технологическому процессу	Стоимость чего мы хотим знать (Объект затрат)
Расходы от ЧС	Расходы от ЧС	Управление			Потери от ЧС

## Создание справочника хозяйственных операций

Для оптимизации ведения учета необходимо разработать справочник хозяйственных операций компании с их дальнейшей типизацией. Типизация хозяйственных операций и создание справочника является необходимым условием для выполнения управленческим учетом его основных задач. Это должен быть справочник наиболее часто совершаемых на предприятии хозяйственных операций в разрезе ЦФО, с настройками счетов — дебета и кредита, а также всех обязательных аналитик.

При организации учета по ЦФО обязательными аналитиками для операций являются:

- ответственное лицо;
- наименование ЦФО;
- целевое назначение операции;
- отнесение операции к определенному виду (доход, расход, поступления/выплаты и т.д.).

Ведение учета по ЦФО и дальнейшая консолидация учетной информации в бюджетные формы требует определить перечень хозяйственных операций, которые будут встречаться в ЦФО. Каждой операции присваиваются три аналитики: наименование ЦФО, тип хозяйственной операции и вид деятельности, к которой относится данная операция. Этот процесс должен быть полностью автоматизирован, что позволит минимизировать количество ошибок, а отчеты, сформированные в любой момент времени, будут более достоверными.

Те операции, в которых не сформирована финансовая структура, а есть только организационная, необходимо разбить по подразделениям.

При формировании справочника хозяйственных операций следует классифицировать операции по типам хозяйственных операций и видам деятельности, а также определить перечень хозяйственных операций для каждого подразделения.

В результате классификации основных типов хозяйственных операций и разделения их по видам деятельности может быть получена следующая структура категорий.

- Движение денежных средств (ДС):
  - поступления;
  - оплаты.
- Движение ТМЦ:
  - поступление ТМЦ;
  - выбытие ТМЦ.

- Начисление доходов/расходов:

- доходы;
- расходы.

### **Поступление денежных средств**

К поступлениям денежных средств относятся все операции по приходу денежных средств на расчетный/валютный счет или в кассу предприятия. Деньги на расчетный счет, в кассу или на валютный счет поступают от различных контрагентов: клиентов, сотрудников, поставщиков — как возвраты ошибочно перечисленных им денег.

К операциям по поступлению денежных средств от операционной деятельности относятся операции по оплате товара российскими и иностранными клиентами. Основные аналитики этих операций — “Вид деятельности: операционная” и “Тип операции: поступление ДС”, а также “Центр доходов: Отдел продаж, регион 1”.

К прочей операционной деятельности относятся операции, носящие нерегулярный характер. Этим операциям также необходимо присваивать аналитики — “Вид деятельности: операционная”, “Тип операции: поступления ДС” и “Центр доходов: *ответственное подразделение*”.

Операции по поступлениям от клиентов за реализованные основные средства должны содержать обязательные аналитики: “Вид деятельности: инвестиционная”, “Тип операции: поступления ДС” и наименование ЦФО.

### **Расход денежных средств**

Оплата за основные средства, услуги (работы) по капитальному ремонту и за строительные материалы, которые приобретены с целью капитального ремонта, относится к инвестиционной деятельности, поэтому для данных операций должна указываться аналитика вида деятельности “инвестиционная”. Функции покупки мебели, офисного оборудования, а также функции проведения капитального ремонта зданий и помещений могут быть закреплены за административно-хозяйственным отделом, а покупка компьютеров, принтеров и оргтехники — за отделом ИТ. Покупка транспортных средств и их капитальный ремонт закреплен за транспортно-экспедиционным отделом. Таким образом, каждой операции присваивается аналитика Центр затрат\_АХО или Центр затрат\_Отдел ИТ или Центр затрат\_ТЭС соответственно.

Все операции, которые связаны с финансовой деятельностью, будут носить аналитики “Финансовая деятельность”, тип операций “Выплаты” и название ЦФО. Дополнительные аналитики — сроки погашения кредитов и уплаты процентов в разрезе контрагентов и кредитных договоров.

Возможные перечни хозяйственных операций для каждого центра затрат/доходов представлены в табл. 4.21– 4.39.



**Таблица 4.21. Типовые хозяйственные операции для ЦД “Отдел продаж 1”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Начисление доходов от продажи товаров	Бюджет продаж	Операционная		
Начисление доходов от предоставленных транспортных услуг	Бюджет продаж ТрУ			
Поступление денег в оплату товаров	Бюджет поступлений от клиентов			

**Таблица 4.22. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Отдел продаж 1”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Начисление расходов по сектору приема заказов	Бюджет расходов на сбыт	Операционная		
Начисление расходов по основной заработной плате операторам по приему заказов				
Начисление налогов на ФОТ по операторам (постоянная часть)				
Начисление расходов на премии операторам по приему заказов				
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)				
Списание бумаги для сектора приема заказов				
Списание канцтоваров для сектора приема заказов				
Начисление расходов по услугам телефонной связи операторов				
Начисление расходов по услугам мобильной связи операторов				
Начисление амортизации				
Начисление расходов по обучению				
Начисление расходов по отделу торговых представителей и региональных менеджеров (ТП и РМ)		Операционная		
Начисление расходов по основной заработной плате ТП и РМ				

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
		+		+	
		+		+	
		+		+	

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
			+	+	
			+	+	
			+	+	
			+	+	
			+	+	
	+		+	+	+
	+		+	+	+
			+	+	
			+	+	
			+		
			+		+
		+			
		+	+		

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Начисление налогов на ФОТ по ТП и РМ (постоянная часть)				
Начисление расходов на премии ТП и РМ				
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)				
Списание бумаги для ТП и РМ				
Списание канцтоваров для ТП и РМ				
Начисление расходов по услугам телефонной связи ТП и РМ				
Начисление расходов по услугам мобильной связи ТП и РМ				
Начисление амортизации				
Начисление расходов по обучению ТП и РМ				

**Таблица 4.23. Типовые хозяйственные операции для ЦД “Закупки товаров”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Поступления в виде бонусов от поставщиков	Бюджет бонусов от поставщиков	Операционная	+	

**Таблица 4.24. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Закупки товаров”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Закупка товаров	Бюджет закупок товаров	Оперативная		
Платежи поставщикам за товар	Бюджет выплат по основной деятельности			+
Списание себестоимости реализованных товаров	Бюджет себестоимости реализации товаров			
Начисление расходов по основной заработной плате продукт-менеджеров	Бюджет расходов на отдел продукт-менеджеров			
Начисление налогов на ФОТ по продукт-менеджерам (постоянная часть)				

Окончание табл. 4.22

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
			+	+	
			+	+	
			+	+	
	+		+	+	+
	+		+	+	+
			+	+	
			+	+	
			+		
			+		

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
		+		+	

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
+					
				+	
	+		+		+
			+		+
			+		+

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС	Выплаты ДС
Начисление расходов на премии продукт-менеджерам				
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)				
Списание бумаги для продукт-менеджеров				
Списание канцтоваров для продукт-менеджеров				
Начисление расходов по услугам телефонной связи продукт-менеджеров				
Начисление расходов по услугам мобильной связи продукт-менеджеров				
Начисление амортизации				
Начисление расходов по обучению продукт-менеджеров				

**Таблица 4.25. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Таможенная очистка”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов, относящихся на себестоимость (таможенная пошлина, таможенный сбор)	Бюджет расходов, относящихся на себестоимость	Оперативная	
Таможенные платежи	Бюджет оплат таможенных расходов		
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов по таможенной очистке		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

Окончание табл. 4.23

Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
			+		
			+		
	+		+		
	+		+		
			+		
			+		
			+		
			+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+					+	
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
				+		
				+		
				+		
				+		

**Таблица 4.26. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “ВЭД”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов, относящихся на себестоимость — транспортировка от поставщика	Бюджет расходов, относящихся на себестоимость	Оперативная	
Оплата услуг доставки товара	Бюджет оплат расходов, относящихся на себестоимость		
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов по сектору таможенной очистки		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.27. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Сертификация”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по сертификации товара	Бюджет расхода на сектор сертификации	Оперативная	
Оплата услуг сертификации товара			
Начисление расходов по основной заработной плате			
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+					+	
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
				+		
				+		
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+					+	
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
				+		



Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.28. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Транспортировка”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Закупка топлива	Бюджет расходов на закупки	Оперативная	
Оплата топлива	Бюджет выплат по основной деятельности		
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на службу ТЭС		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Списание топлива			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

Окончание табл. 4.27

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+					+	
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
		+		+		
				+		
				+		
				+		
				+		

**Таблица 4.29. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Отдел маркетинга”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Закупки	Бюджет закупок для рекламы и маркетинга	Оперативная	
Оплата услуг рекламы	Бюджет выплат по основной деятельности		
Начисление расходов по рекламным услугам	Бюджет оплат закупок материальных		
Оплата рекламных материалов	Бюджет расходов отдела рекламы на маркетинг		
Начисление расходов по основной заработной плате			
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.30. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Складирование и хранение”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на складирование и хранение	Операционная	
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание спецодежды			
Списание канцтоваров			

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+						
				+	+	
+					+	
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
				+		
				+		
				+		
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
		+		+		

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.31. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Документального оформления”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на складирование и хранение		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.32. Типовые хозяйственные операции для ЦД “Управление”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Поступления в УФ	Бюджет поступлений в УФ	Финансовая	+
Получение кредитов и займов	Бюджет поступлений кредитов и займов		+
Поступления за реализованные основные средства	Бюджет поступлений за ОС	Инвестиционная	+
Поступления дивидендов от участия в доле других компаний	Бюджет поступлений дивидендов		+
Поступления в виде погашений выданных кредитов и займов	Бюджет поступлений дивидендов		+

Окончание табл. 4.30

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+		
				+		
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+		+
				+		+
				+		
				+		
		+		+		
		+		+		
				+		
				+		
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
					+	
					+	
					+	
					+	
					+	

**Таблица 4.33. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Дирекция”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов дирекции и управления	Операционная	
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов по КР			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление командировочных расходов			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.34. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Финансы”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на финансовую службу и бухгалтерию	Операционная	
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов по КР			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+		
				+		
				+		
				+		
				+		
		+		+		+
		+		+		+
				+		
				+		
				+		
				+		

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	



Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			
Начисление расходов по налогам	Бюджет налогов		

**Таблица 4.35. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Информационные технологии”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Закупка компьютерной техники	Бюджет закупок ИТ	Инвестиционная	
Получение услуг по капитальному ремонту компьютерной техники			
Закупка расходных материалов		Операционная	
Получение услуг по текущему ремонту компьютерной техники			
Оплата компьютерной техники	Бюджет оплат ИТ	Инвестиционная	
Оплата расходных материалов		Операционная	
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов ИТ	Операционная	
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

Окончание табл. 4.34

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
	+				+	
				+	+	
	+				+	
				+	+	
+					+	
+					+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	

**Таблица 4.36. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “АХО”**

<b>Хозяйственная операция</b>	<b>Название бюджета</b>	<b>Вид деятельности</b>	<b>Поступления ДС</b>
Закупка мебели	Бюджет закупок АХО		
Получение услуг по капитальному ремонту зданий и помещений			
Закупка расходных материалов		Операционная	
Получение услуг по текущему ремонту зданий, помещений, мебели			
Оплата аренды	Бюджет выплат по основной деятельности		
Оплата мобильной связи			
Оплата телефонной связи			
Оплата мебели и офисного оборудования			
Оплата расходных материалов		Операционная	
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расхода на АХО	Операционная	
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ		Начисление расходов	Изменение	Изменение остатков ТМЦ
	+				+	
				+	+	
	+				+	
				+	+	
+					+	
+					+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	

**Таблица 4.37. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Служба персонала”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов на услуги по подбору персонала		Операционная	
Начисление расходов на обучение			
Оплата услуг по подбору персонала	Бюджет оплат по основной деятельности		
Оплата услуг по обучению			
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на службу персонала		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.38. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Безопасность и охрана”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Закупка систем охраны	Бюджет закупок	Инвестиционная	
Получение услуг по капитальному ремонту охранных систем			
Закупка расходных материалов		Операционная	
Получение услуг по текущему ремонту охранных систем			
Оплата охранных систем	Бюджет выплат по основной деятельности	Инвестиционная	
Оплата расходных материалов		Операционная	
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на службу безопасности и охраны	Операционная	

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
+					+	
+					+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
	+				+	
				+	+	
	+				+	
				+	+	
+					+	
+					+	
				+	+	

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

**Таблица 4.39. Типовые хозяйственные операции для ЦЗ “Секретариат”**

Хозяйственная операция	Название бюджета	Вид деятельности	Поступления ДС
Начисление расходов по основной заработной плате	Бюджет расходов на секретариат		
Начисление налогов на ФОТ (постоянная часть)			
Начисление расходов на премии			
Начисление налогов на ФОТ (переменная часть)			
Списание бумаги			
Списание канцтоваров			
Начисление расходов по услугам телефонной связи			
Начисление расходов по услугам мобильной связи			
Начисление амортизации			
Начисление расходов по обучению			

Окончание табл. 4.38

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	

Выплаты ДС	Поступления ТМЦ	Выбытие ТМЦ	Начисление доходов	Начисление расходов	Изменение задолженностей	Изменение остатков ТМЦ
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	
		+		+		+
		+		+		+
				+	+	
				+	+	
				+	+	
				+	+	



## Оформление первичных документов

Система ведения документации обеспечивает поступление нужной информации из записей в составляемые отчеты. Хорошая система отчетов основана на эффективной системе ведения документации, вот почему для формирования информативных управленческих отчетов любая хозяйственная операция должна сопровождаться должным образом оформленным первичным документом.

Прежде чем проводить работу по организации хозяйственных операций со всеми надлежащими аналитиками, следует выполнить такие действия:

1. Организовать проведение любой операции только на основании предварительно оформленного первичного документа. В первую очередь имеется в виду *внутренний* первичный документ, так как во внешнем документе, например, в счет-фактуре на оплату компьютера, не будет указана цель данного приобретения.
2. Сгруппировать внутренние первичные документы по типу операций:
  - документы для совершения платежей или на выдачу денег;
  - документы для списаний ТМЦ;
  - документы для начисления расходов.
3. Внести в формы первичных документов обязательные для надлежащего учета реквизиты:
  - вид расходов (расходы/приобретение ОС/себестоимость товара);
  - тип операции (поступление/выплата ДС; поступление/выбытие ТМЦ; доходы/расходы);
  - целевое назначение платежа или списания;
  - контрагент;
  - наименование ЦФО;
  - наименование ЦЗ;
  - Ф.И.О. ответственного лица;
  - наименование бюджета.
4. Скорректировать надлежащим образом действующие схемы документооборота.

Проведение операции на основании первичного документа

Проведение любой хозяйственной операции на предприятии происходит только после согласования с руководством. Поэтому на стадии осуществления хозяйственной операции уже известно, кто ответственный за ее проведение, для чего она нужна, от чего зависит ее стоимость. Однако эта информация далеко не всегда бывает известна бухгалтеру, который проводит ее в системе, в результате чего он тратит большое количество времени на выяснение всех этих вопросов. Поэтому

очень важно организовать работу таким образом, чтобы вся необходимая информация уже содержалась в первичном документе либо, если это невозможно, описать правила, по которым конкретная операция будет относиться к определенному центру доходов/затрат.

В общих правилах можно перечислить основные виды платежей, выплат, статей расходов и, по возможности, закрепить за ними ответственных лиц. Также следует детально описать всевозможные статьи расходов и указать для каждой из них причину (носитель), которая влияет на величину суммы расходов.

### Группировка первичных документов по типу операций

Для каждого типа операции существует свой первичный документ, на основании которого проводится данная операция. Так, все платежи с расчетного счета поставщикам и прочим кредиторам производятся на основании договора и счет-фактуры поставщика; выдача денег из кассы — на основании расходного кассового ордера или платежных ведомостей; списание топлива на доставку — на основании отчета о совершенных доставках с указанием клиентов и пробега. В общем случае можно выделить следующие типы первичных документов.

- Документы для совершения платежей или на выдачу денег:
  - заявки на оплату;
  - заявки на получение денег;
  - заявки на приобретение имущества (мебели, компьютеров и т.д.);
  - заявки на получение товарно-материальных ценностей (канцтоваров, топлива, бумаги и т.д.);
  - заявки, авансовые отчеты.
- Документы для списания ТМЦ:
  - отчет об использованном топливе;
  - отчет о выданных канцтоварах, бумаге.
- Документы для начисления расходов:
  - авансовые отчеты;
  - акты выполненных работ.

Для всех *заявок на оплату* обязательными реквизитами являются:

- поставщик;
- номер договора, по которому совершается платеж;
- цель оплачиваемой операции (закупка ОС, закупка товаров, закупка топлива, оплата услуг и т.д.);
- центр затрат, осуществляющий операцию;

- ответственное лицо;
- сроки получения ТМЦ, работ (услуг).

Указание в заявке целевого назначения платежа — это оплата непосредственно за объект ОС или оплата услуг (должен существовать справочник назначений платежа) — позволит впоследствии получать информацию о том, на какую сумму был закуплен товар или оплачены работы по капитальному ремонту и т.д., и сравнивать фактические оплаты с запланированными.

Для заявок на получение денег обязательными являются следующие реквизиты.

- Кто получает деньги.
- Цель выдачи денег (командировка, приобретение канцтоваров и т.д.):
  - если цель — получение денег на командировку, то дополнительно указывается:
    - цель командировки;
    - место командировки и планируемый маршрут;
    - планируемые даты выезда и прибытия.
- Центр затрат.
- Ответственное лицо.

Для заявок на приобретение имущества обязательными являются следующие реквизиты:

- что необходимо купить;
- для каких целей;
- желательные характеристики;
- для кого приобретается имущество.

Заявки на приобретение компьютеров и компьютерной техники, картриджей и других расходных материалов, с перечисленными выше реквизитами подаются отделу ИТ, а по мебели и прочему офисному оборудованию — в АХО. Отделы ИТ и АХО, в свою очередь, предоставляют информацию в финансовый отдел для совершения оплат.

Для заявок на приобретение ТМЦ обязательными являются такие реквизиты.

- Что необходимо приобрести:
  - бумагу;
  - канцтовары;
  - топливо.
- В каком количестве.
- Для каких целей.

- Для какого подразделения.

Вышеуказанные документы желательно разбить по подразделениям, которые будут отвечать за проведение тех или иных операций. Выше мы уже обозначили, какие операции могут проходить по каждому подразделению, поэтому теперь не составит никакого труда определить и первичные документы для каждого подразделения и под каждую операцию.

*Центр затрат “Снабжение”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на закупку товаров.
- Заявки на получение денег из кассы:
  - заявки на выдачу денег под отчет для командировок.
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.
- Авансовые отчеты.

*Центр затрат “Таможенная очистка”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату таможенных услуг;
  - заявки на получение денег под отчет.
- Заявки на получение денег из кассы.
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.
- Авансовые отчеты.
- Грузо–таможенные декларации.

*Центр затрат “ВЭД”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату транспортных услуг по доставке товара от поставщика;
  - заявки на выдачу денег под отчет для командировок.
- Заявки на получение денег из кассы.
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.
- Авансовые отчеты.

*Центр затрат “Сектор сертификации”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату услуг сертификации.

*Центр затрат “Транспортировка”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату транспортных услуг по доставке товара клиентам;
  - заявки на выдачу денег под отчет для командировок;
  - заявки на закупку топлива.
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.

*Центр затрат “Отдел маркетинга”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату рекламных услуг;
  - заявки на оплату рекламных материалов;
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.

*Центр затрат “Отдел ИТ”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на покупку принтеров, компьютеров и прочей техники;
  - заявки на оплату услуг по капитальному ремонту оргтехники;
  - заявки на закупку материалов для капитального ремонта компьютеров и прочей техники;
  - заявки на закупку материалов для текущего ремонта компьютеров и прочей техники.
- Заявки на приобретение основных средств для всех подразделений.
- Заявки на приобретение ТМЦ для всех подразделений.

*Центр затрат “АХО”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на покупку мебели, офисного оборудования;
  - заявки на оплату услуг по капитальному ремонту мебели;
  - заявки на оплату материалов для капитального ремонта мебели;
  - заявки на оплату материалов для текущего ремонта;
  - заявки за оплату услуг по текущему ремонту;
  - заявки на закупку канцтоваров, бумаги;
  - заявки на оплату услуг связи;
  - заявки на оплату услуг мобильной связи;
  - заявки на оплату услуг аренды.

- Заявки на получение денег из кассы.
- Заявки на приобретение основных средств для всех подразделений.
- Заявки на приобретение ТМЦ для всех подразделений.

*Центр затрат “Отдел персонала”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату объявлений по поиску специалистов;
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.

*Центр затрат “Служба безопасности”.*

- Заявки на оплату:
  - заявки на оплату техники безопасности;
  - заявки на оплату услуг по капитальному ремонту таких объектов;
  - заявки на оплату услуг по текущему ремонту таких объектов;
  - заявки на оплату материалов для текущего ремонта таких объектов.
- Заявки на приобретение основных средств.
- Заявки на приобретение ТМЦ.

### **Разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета**

Управленческий учет регулируется только внутрикорпоративными нормами и предназначен исключительно для внутренних пользователей. Поэтому целесообразно утвердить все внутренние принципы и правила внутренними документами и принять их в качестве основополагающих правил управленческого учета.

Регламентирующие документы должны содержать такую информацию:

- цели и задачи системы управленческого учета, базовые принципы ее построения, основные понятия;
- описание структуры центров ответственности;
- состав контролируемых показателей по центрам ответственности и алгоритм их определения;
- формы первичных документов и отчетных документов;
- процедуры подготовки и обработки первичных документов;
- график документооборота управленческого учета.

Основными регламентирующими документами являются:

- положение об учетной политике;
- единые классификаторы и кодификаторы управленческого учета;

Требования к системе управленческого учета для целей бюджетирования

**393**

- управленческий план счетов;
- формы первичных документов и отчетов;
- порядок документооборота при ведении управленческого учета.

*Учетная политика предприятия для целей управленческого учета — это совокупность выбранных предприятием способов ведения управленческого учета, конкретные принципы, основы, условия, правила, принятые компанией по ведению управленческого учета и дальнейшей подготовки и представления управленческой отчетности.*

Основные правила и принципы ведения учета:

- двойная запись;
- отражение фактов хозяйственной деятельности в том периоде, когда они произошли (метод начисления);
- принцип существенности — в учете должна обрабатываться только существенная для поставленных целей информация;
- представление правдивой информации;
- баланс между выгодами и затратами;
- выгоды, которые извлекаются из информации, должны быть больше затрат на ее получение;
- приоритет содержания над формой — операции должны отражаться в учете исходя из их экономической сути, а не юридического содержания;
- принцип соответствия — отнесение расходов к тем доходам, для получения которых эти расходы и были произведены;
- использование методов группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов;
- правильная организация документооборота, инвентаризация;
- применение счетов управленческого плана учета;
- организация системы учетных регистров с целью обработки информации;
- построение системы отчетов;
- выбор валюты учета;
- применение метода оценки запасов;
- применение метода учета затрат;
- применение методов списания затрат на себестоимость товаров;
- задание ставки амортизационных отчислений по тем или иным группам основных средств;

- применение методов признания дебиторской и кредиторской задолженности;
- задание учетного периода — интервала времени, когда информация о значениях контролируемых показателей становится доступной.

## Если финансовая функция организации работает плохо

Плохо поставленная финансовая функция может привести к значительным затратам. Наиболее важные отрицательные последствия плохой работы финансовой функции организации приведены в табл. 4.40.

**Таблица 4.40. Основные отрицательные последствия, к которым может привести плохо работающая финансовая функция**

Плохо выполненные задачи	Последствия	Действия по устранению последствий
Финансовая дисциплина	Хищения Другие финансовые злоупотребления Могут появляться затраты, которых можно было избежать Расходование средств не скоординировано с поступлением средств	Усиление контроля на складах хранения ТМЦ; над процессами закупок и продаж Налаживание процессов отслеживания информации о закупочных ценах предоставлении скидок Установка четких лимитов по закупкам для каждого подразделения Оптимизация бизнес-процессов предприятия
Контроль дебиторской задолженности	Безнадежные долги Просроченные платежи Высокая стоимость оборотных средств	Выявление и устранение проблем, которые приводят к наличию невозвращенной, просроченной дебиторки Определение и фиксация кредитной политики предприятия Установка контроля над собираемостью денежных средств
Контроль кредиторской задолженности	Финансирование краткосрочными кредитами долгосрочных покупок Завышенные цены на поставленные материалы	По возможности такая задолженность должна быть реструктурирована в долгосрочную После тщательного анализа такой кредиторки следует провести переговоры с поставщиком о возможности возврата таких материалов или об условиях их оплаты с рассрочкой
Контроль запасов	Завышенные товарные запасы	Уменьшение излишних запасов
Составление бюджета и анализ отклонений от плана	Отсутствие возможности принятия правильных решений	Разработка и постановка системы бюджетирования и управленческого учета на предприятии
Управленческий учет	Руководство не знает реальных результатов деятельности	





## Приложение А

# Бюджетный справочник компании

---

Для регламентации бюджетирования в компании необходимо составить бюджетный справочник, который, как минимум, должен включать следующие документы.

1. Положение о бюджетировании.
2. Положение об управленческом учете.
3. Положение об учетной политике.

Общая структура бюджетного справочника должна давать исчерпывающее и однозначное описание следующих аспектов системы бюджетирования в организации.

- Процедура и методика бюджетного планирования:
  - цели и задачи бюджетного планирования в компании;
  - порядок формирования бюджетов;
  - состав участников бюджетного процесса:
    - руководитель бюджетного комитета;
    - руководители подразделений-центров ответственности, которые составляют заявки на расходы (платежи, активы);
  - функции и ответственность лиц, принимающих участие в бюджетном процессе;
  - права участников бюджетного процесса;
  - список бюджетов, полей и документов бюджетных форматов, которые должны заполнять участники бюджетного процесса;
  - порядок проверки корректности заполнения полей форматов бюджетов, права на утверждение бюджетных документов;
  - порядок и методика пересмотра и корректировки бюджетов при значительных отклонениях плановых показателей от фактических;

- анализ исполнения бюджета;
- порядок утверждения отчета об исполнении бюджета.
- Финансовая структура компании.
- Регламент системы бюджетирования:
  - бюджетный период;
  - график бюджетирования, определяющий сроки и порядок:
    - разработки бюджетов;
    - согласования бюджетов;
    - предоставления бюджетов;
    - обработки бюджетов и их консолидации;
    - утверждения бюджетов;
  - бюджетный цикл:
    - период, за который составляются отчеты об исполнении бюджетов;
    - период, начиная с которого осуществляются корректировки бюджета;
  - бюджетный контролинг:
    - период, за который проводится план-факт-анализ;
    - период и порядок принятия управленческих решений на основе результатов план-факт-анализа.

## **Возможный вариант бюджетного справочника компании**

### **Структура Положения о бюджетном планировании**

#### **Раздел 1. Общие вопросы**

- 1.1. Данное Положение регламентирует процесс бюджетирования в компании с целью повышения управляемости компании путем бюджетирования и контроля за исполнением бюджетов.
- 1.2. Все участники бюджетного процесса руководствуются в процессе бюджетирования данным Положением.

#### **Раздел 2. Задачи системы бюджетирования в компании**

- 2.1. Основными задачами системы бюджетирования компании являются следующие.
  - Планирование финансово-экономического состояния компании на основании тенденций финансово-экономических показателей деятельности:
    - рентабельности продаж;
    - объема продаж;

- темпов роста;
- маржинальной рентабельности;
- оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности;
- доли сбытовых и административных затрат в выручке;
- доли операционных затрат в выручке.
- **Согласование и утверждение плановых показателей компании:**
  - постановка планово-экономических целей предприятия на основе стратегических целей компании;
  - расчет экономических показателей бюджета;
  - утверждение бюджетов.
- **Закрепление финансовых полномочий и ответственности за участниками бюджетирования:**
  - финансовое структурирование компании по центрам финансовой ответственности;
  - закрепление системы показателей деятельности центров финансовой ответственности;
  - закрепление показателей финансовых результатов подразделений, активов подразделений, платежей и поступлений по подразделениям.
- **Учет, анализ и контроль финансово-экономического состояния компании:**
  - подготовка фактической информации об исполнении бюджетов;
  - корректировка бюджетов.

### **Раздел 3. Распределение за участниками процесса бюджетирования функций и ответственности**

3.1. В состав участников процесса бюджетирования входят должностные лица компании, перечисленные в табл. А.1, за которыми закрепляются указанные функции бюджетирования. Все эти участники бюджетного процесса составляют факт-анализ тех бюджетов, за которыми они закреплены.

**Таблица А.1. Распределение функций среди участников процесса бюджетирования**

<b>Должность</b>	<b>Функции бюджетирования</b>
Члены правления	Определение граничных стратегических показателей: нормы прибыльности собственного капитала нормы прибыльности активов свободного денежного потока (для выплат дивидендов) величины reinvestиций прибыли в операционную деятельность компании

Должность	Функции бюджетирования
Генеральный директор	<p>Утверждение операционных и финансовых бюджетов (плановых показателей)</p> <p>Утверждение фактических показателей исполнения бюджета</p> <p>Утверждение стратегических целей развития компании</p> <p>Утверждение форматов бюджетов (форм)</p> <p>Утверждение регламента бюджетирования</p> <p>Утверждение целевых показателей работы подразделений — центров ответственности, а также бизнес-процессов</p> <p>Утверждение показателей доходов и затрат подразделений, активов (дебиторка, склады и т.д.), выплат и поступлений денежных средств</p>
Финансовый директор	<p>Определение возможных граничных показателей темпов роста компании</p> <p>Консолидация операционных бюджетов в финансовые (БД и Р, БДДС, ББЛ)</p> <p>Подготовка плановых показателей финансовой деятельности компании</p> <p>Контроль за расходами, доходами, активами и платежами — их соответствие утвержденным бюджетам (с учетом граничных отклонений)</p> <p>Планирование расходов на управление</p> <p>План-факторный анализ исполнения финансовых бюджетов</p> <p>Координация процесса бюджетирования</p> <p>Контроль исполнения регламента бюджетирования</p> <p>Контроль результатов анализа исполнения бюджетов</p> <p>Подготовка аналитической записки к бюджетам (финансовым)</p>
Директор по продажам и маркетингу	<p>Подготовка и согласование бюджета продаж (по подразделениям и брендам), оплаты, дебиторки</p>
Региональные менеджеры	<p>Подготовка и согласование бюджета коммерческих расходов (сбытовая составляющая)</p> <p>Подготовка и согласования бюджета рекламы и маркетинга (в рамках бюджета коммерческих расходов)</p> <p>Подготовка и согласование бюджетов ЦФО (в рамках дирекции)</p> <p>Анализ исполнения бюджетов (тех, что и по плану)</p> <p>Подготовка и согласование инвестиционных бюджетов (в случае возникновения соответствующих проектов)</p> <p>Подготовка бюджета продаж центрального и регионального отделов</p> <p>Подготовка бюджета коммерческих расходов центрального и регионального отделов</p>
Операционный директор	<p>Подготовка и согласование бюджетов логистики</p> <p>Подготовка, согласование и контроль исполнения за бюджетом ВЭД и таможенной очистки</p> <p>Подготовка, согласование и контроль исполнения бюджета транспортных расходов (ТЭС)</p> <p>Бюджет складирования и хранения</p> <p>Бюджеты ЦФО дирекции по логистике</p> <p>Анализ исполнения бюджетов (тех же, что и по плану)</p> <p>Подготовка и согласование инвестиционных бюджетов (в случае возникновения соответствующих проектов)</p>

Должность	Функции бюджетирования
Дирекция ИТ	Подготовка бюджета закупки оргтехники, ПО, расходных материалов и комплектующих Контроль и анализ исполнения данного бюджета Подготовка и согласование инвестиционных бюджетов — приобретения складского оборудования и т.д. (при возникновении соответствующих проектов)
Дирекция по персоналу	Подготовка и согласование бюджета оплаты труда Подготовка бюджета обучения сотрудников Анализ исполнения данных бюджетов Подготовка бюджета изменения кадрового состава по подразделениям
Главный бухгалтер	Подготовка, согласование и контроль бюджета налогов (на переходный период финансовая дирекция) Анализ исполнения данных бюджетов
Начальник аналитического отдела	Подготовка и согласование бюджета закупок товара Подготовка бюджета акций по рекламе и продвижению бренда Анализ акций Планирование цен, анализ цен в рамках бюджетов Анализ исполнения бюджетов Подготовка и согласование инвестиционных бюджетов (новые товарные группы)
Начальник АХО	Подготовка бюджета закупок для нужд офиса Подготовка заявок по АХО Подготовка бюджета инвестиционного развития (ремонт, строительство, развитие) Подготовка бюджета расходов на связь (кроме мобильной) Анализ исполнения бюджета

#### Раздел 4. Объекты бюджетирования

4.1. В компании выделяются следующие четыре типа объектов бюджетирования (рис. А.1):

- компания в целом;
- бизнес-процессы;
- проекты развития (инвестиционные проекты);
- центры финансовой ответственности (ЦФО).



Рис. А.1. Объекты бюджетирования компании

#### 4.1. Компания в целом

В процессе бюджетирования по компании в целом планируются и контролируются следующие стратегические показатели.

- Общие показатели:
  - прибыльность собственного капитала;
  - прибыльность активов;
  - прибыль по компании;
  - маржинальная прибыль;
  - маржинальная рентабельность;
  - рентабельность инвестиций не ниже ставки кредитования плюс 10%;
  - нижнее ограничение маржинальной рентабельности по бренду (не менее 30%).
- Затраты компании:
  - затраты на управление;
  - затраты на сбыт;
  - затраты на логистику;
  - коммерческие затраты;
  - ограничения по постоянным затратам компании;
  - доля постоянных затрат в выручке от реализации;
  - доля переменных затрат в выручке от реализации;
  - эффективность затрат (процент затрат на 1\$ прибыли).

- Активы компании (их распределение):
  - остатки склада (процент от активов);
  - дебиторская задолженность (в процентах);
  - остаток денежных средств;
  - необоротные активы (в процентах);
  - ограничения по оборотным активам;
  - ограничения по необоротным активам;
  - приобретение необоротных активов (не более 10% от остатка ОС);
  - эффективность использования активов (рентабельность активов);
  - темпы роста (расчетные и возможные с учетом коэффициентов ликвидности).
- Платежи и денежный поток:
  - сумма реинвестиций прибыли текущего года в операционную деятельность;
  - неснижаемый остаток денежных средств;
  - поток от операционной деятельности;
  - поток от финансовой деятельности;
  - поток от инвестиционной деятельности;
  - эффективность использования денежных средств.

#### 4.2. Бизнес-процессы

В компании выделены следующие бизнес-процессы, которые учитываются в системе бюджетирования:

- продажи;
- реклама и стимулирование сбыта;
- снабжение (закупка, транспортировка, таможенная очистка);
- складирование и хранение;
- обработка;
- транспортировка;
- управление.

В табл. А.2 представлено, какими финансово-экономическими показателями характеризуется каждый из указанных выше бизнес-процессов. На основе выделенных бизнес-процессов предприятия строится система функциональных бюджетов (см. раздел 5 “Классификатор бюджетов” настоящего Положения).



**Таблица А.2. Финансово-экономические показатели бизнес-процессов**

Код	Бизнес-процесс	Финансово-экономический показатель
1	Продажи	<p>Объем продаж</p> <p>Продажи по брендам</p> <p>Маржинальная рентабельность продаж</p> <p>Маржинальная рентабельность по брендам</p> <p>Процент коммерческих расходов в выручке</p> <p>Процент коммерческой прибыли в выручке</p> <p>Рентабельность региональных продаж</p> <p>Рентабельность продаж по центру</p> <p>Рентабельность продаж — грузовой отдел</p> <p>Ежегодный прирост продаж</p> <p>Оборачиваемость складов по брендам</p> <p>Коммерческая прибыль</p> <p>Дебиторская задолженность</p> <p>Оборачиваемость дебиторской задолженности</p> <p>Поступление денежных средств</p> <p>Доля брендов, приносящих маржинальную прибыль ниже установленной границы</p> <p>Доля брендов, имеющих маржинальную рентабельность и оборачиваемость менее установленной границы</p>
2	Реклама и стимулирование сбыта	<p>Процент затрат на рекламу</p> <p>Процент затрат на стимулирование сбыта (акции и т.д.)</p>
3	Продажи (коммерческие расходы)	<p>Сумма коммерческих расходов</p> <p>Переменные коммерческие расходы, сумма и процент</p> <p>Постоянные коммерческие расходы, сумма и процент</p> <p>Процент коммерческих расходов в выручке</p> <p>Процент транспортных расходов в выручке</p> <p>Процент расходов на рекламу и продвижение в выручке</p> <p>Процент расходов на сбыт в выручке</p> <p>Рентабельность коммерческих активов (коммерческая прибыль/ коммерческие активы — склад, дебиторка и т.д.)</p>
4	Снабжение	<p>Затраты на закупки (инвойсная стоимость закупок)</p> <p>Процент затрат на транспортировку в себестоимости</p> <p>Процент затрат на таможенную очистку</p>
5	Складирование и хранение	<p>Сумма затрат на складирование</p> <p>Процент затрат на складирование в выручке</p> <p>Коэффициент использования площади склада</p> <p>Грузооборот склада</p> <p>Себестоимость обработки одного заказа</p>
6	Транспортировка	<p>Суммарные затраты на транспортировку, постоянная часть (в процентах)</p> <p>Затраты на транспортировку, переменная часть процента</p> <p>Процент затрат на транспортировку в выручке</p>
7	Обработка	<p>Суммарные затраты на обработку</p> <p>Удельный вес затрат на обработку в сумме продаж (в процентах)</p>
8	Управление	<p>Суммарные затраты на управление</p> <p>Удельный вес затрат на управление в продажах (в процентах)</p>

### 4.3. Проекты развития компании

4.3.1. В компании выделены следующие проекты развития, которые учитываются в системе бюджетирования:

- Проекты развития бизнеса:
  - открытие новых товарных направлений;
  - инвестиции в необоротные активы (суммы более 10 000\$);
  - капитальное строительство;
  - перестройка, модернизация существующих объектов.
- Проекты развития системы управления.
  - проекту развития системы управления по решению Совета Директоров могут быть отнесены затраты, связанные с созданием/совершенствованием подсистем управления предприятия, в том числе приобретение программного обеспечения и т.д. (стоимость проекта более 10 000\$)

4.3.2. Проекты развития характеризуются следующими финансово-экономическими показателями:

Код	Бизнес-процесс	Финансово-экономические показатели
	Любой	Окупаемость инвестиций — срок не более пяти лет

4.3.3. Для каждого проекта развития составляется бизнес-план проекта. Для проектов развития системы управления в обязательном порядке составляется бюджет проекта.

4.3.4. На основе выделенных проектов развития компании строится система инвестиционных бюджетов (см. раздел 5 “Классификатор бюджетов” настоящего Положения).

### 4.4. Центры финансовой ответственности

Выделение ЦФО (Центр Финансовой Ответственности) предназначено для создания системы мотивации работников ЦФО по результатам оценки эффективности деятельности данного центра (критерии оценки и мотивации будут утверждаться отдельно).

4.4.1. Перечень ЦФО, которые учитываются в системе бюджетирования компании, представлен в табл. А.3.

**Таблица А.3. Центры финансовой ответственности компании**

Код	ЦФО	Руководитель ЦФО	Организационный состав ЦФО
1	Дирекция	Генеральный директор	Правление Дирекция Секретариат
2	Дирекция по маркетингу	Директор по маркетингу	Отдел продукт-менеджеров Отдел рекламы и маркетинга Проекты развития дистрибуции
3	Отдел продаж	Региональный менеджер региона 1, региональный менеджер региона 2	Отдел продаж, регион 1 Отдел продаж, регионы прочие
4	Дирекция по логистике	Операционный директор	Отдел ВЭД и таможенной очистки Отдел внутренней логистики Отдел приема и выдачи товаров ТЭС
5	Дирекция ИТ	Директор ИТ	Системные администраторы и программисты
6	Управление	Финансовый директор Директор ИТ (согласно закреплений)	Управление Секретариат Финансовый отдел и бухгалтерия АХО СБ Юрист

4.4.2. Финансово-экономические показатели, характеризующие отдельные ЦФО, представлены в табл. А.4.

**Таблица А.4. Финансово-экономические показатели ЦФО**

Код	ЦФО	Финансово-экономические показатели
1	Дирекция по продажам и маркетингу	Маржинальная рентабельность продаж Маржинальная рентабельность по подразделению 1 Маржинальная рентабельность по подразделению 2 Маржинальная рентабельность по брендам (товарным группам) Доля коммерческих затрат в выручке (в процентах) Коммерческая прибыль (в процентах) Оборачиваемость складов Оборачиваемость дебиторской задолженности по подразделению 1 Оборачиваемость дебиторской задолженности по подразделению 2 Ограничение по коммерческим активам (дирекции ПМ) Ограничения по платежам дирекции ПМ

Окончание табл. А.4

Код	ЦФО	Финансово-экономические показатели
2		Сумма затрат на закупки товаров Затраты отдела продукт-менеджеров Показатель брутто-маржа $\times$ оборачиваемость Рентабельность активов Используемые активы (ограничения по складским активам) Ограничения по платежам (согласно бюджета) Доля поставщиков на условиях предоплаты (процент общих закупок) Доля брендов, имеющих маржинальную рентабельность менее $\mathcal{X}$ процентов Точность планирования Оборачиваемость кредиторской задолженности
3	Дирекция по логистике	<b>ВЭД</b> Общая сумма затрат на транспортировку и растаможивание Доля транспортных затрат в себестоимости Доля затрат по таможенной очистке в себестоимости Фонд материального поощрения ВЭД <b>Складирование и хранение</b> Общая сумма затрат склада Грузооборот склада Общая площадь склада Коэффициент использования площади склада Себестоимость обработки одного заказа Фонд материального поощрения склада <b>ТЭС</b> Общая сумма затрат по отделу транспорта Соотношение собственного и заемного транспорта Коэффициент выхода транспорта Количество машино-дней простоя транспорта Экономия/перерасход ГСМ на транспорт Экономия/перерасход по обслуживанию транспорта Фонд материального поощрения
4	Дирекция ИТ	Общая сумма затрат на ИТ Сумма затрат на обслуживание и ремонт оргтехники и компьютеров Экономия/перерасход средств на ремонт и обслуживание оргтехники Степень автоматизации бизнес-процессов и отчетов Фонд материального поощрения
5	Финансовая дирекция, управление	Общая сумма затрат на управление Доходы от курсовой разницы, покупки валюты и т.д. Фонд материального поощрения за результаты работы

4.4.3. На основе финансово-экономических показателей ЦФО строятся их схемы мотивации.

4.4.4. На основе выделенных ЦФО предприятия строится система бюджетов ЦФО (см. раздел 5 “Классификатор бюджетов” настоящего Положения).

## Раздел 5. Классификатор бюджетов

5.1. В системе бюджетирования компании используется классификатор бюджетов, приведенный в табл. А.5.

**Таблица А.5. Классификатор бюджетов**

<b>Финансовые бюджеты</b>
Бюджет доходов и расходов (БД и Р)
Бюджет движения денежных средств (БДДС)
Бюджет по балансовому листу (ББЛ)
<b>Функциональные бюджеты</b>
<i>Бюджет доходов от коммерческой деятельности</i>
Бюджет доходов от продаж товаров (отдел 1)
Бюджет доходов от продаж товаров (отдел 2)
Бюджет доходов от услуг доставки
<i>Бюджет коммерческих расходов</i>
Бюджет прямых расходов:
бюджет себестоимости реализованных товаров (отдел 1);
бюджет себестоимости реализованных товаров (отдел 2)
Бюджет накладных расходов
Бюджет расходов на сбыт:
бюджет расходов на выездную торговлю (отдел 1);
бюджет расходов на выездную торговлю (отдел 2);
бюджет расходов на прием и обработку заказов клиентов
Бюджет расходов на маркетинг:
бюджет маркетинговых расходов;
бюджет расходов на рекламу
Бюджет расходов на снабжение:
бюджет расходов на сертификацию;
бюджет расходов на ВЭД и таможенную очистку
Бюджет расходов на складирование и хранение:
бюджет расходов на складирование и обработку;
бюджет расходов на документальное оформление
Бюджет транспортных расходов:
бюджет расходов на транспортировку по городу;
бюджет расходов на транспортировку по регионам;
бюджет расходов на диспетчеризацию и упаковку
Бюджет проектов текущих:
бюджет проекта 1;
бюджет проекта 2

**Функциональные бюджеты***Бюджет административных расходов*

Бюджет расходов на правление, дирекцию и секретариат

Бюджет расходов на ИТ

Бюджет расходов финансовой дирекции

Бюджет расходов на АХО

Бюджет расходов на службу персонала

Бюджет расходов на безопасность и охрану

Бюджет общефирменных расходов:

бюджет налогов

*Бюджет закупок*

Бюджет закупок товара

Бюджет транспортных расходов, относящихся на себестоимость товара

Бюджет таможенных расходов, относящихся на себестоимость товара

Бюджет закупок ТМЦ (кроме товара):

бюджет закупок ГСМ;

бюджет закупок бумаги;

бюджет закупок канцтоваров;

бюджет закупок картриджей и прочих расходных материалов;

бюджет закупок прочих ТМЦ;

бюджет закупок мебели и имущества;

бюджет закупок оргтехники и компьютеров;

бюджет дебиторской задолженности клиентов на начало периода;

бюджет дебиторской задолженности клиентов на конец периода;

бюджет остатков товара на начало периода;

бюджет остатков товара на конец периода;

бюджет себестоимости реализации товара (по брендам);

бюджет остатков ТМЦ

Бюджет кредиторской (дебиторской) задолженности поставщикам на начало периода:

бюджет кредиторской задолженности за товар на начало периода;

бюджет кредиторской задолженности по нетоварным поставщикам на начало периода

Бюджет кредиторской задолженности поставщикам на конец периода:

бюджет кредиторской задолженности за товар на конец периода;

бюджет кредиторской задолженности по нетоварным поставщикам на конец периода

*Бюджет поступлений от клиентов*

Бюджет поступлений от клиентов за товар

*Бюджет выплат поставщикам*

Бюджет платежей поставщикам за товар

Бюджет платежей прочим поставщикам

**Функциональные бюджеты****Бюджет финансовой деятельности**

Бюджет доходов от вложений в акции других компаний

Расходы на выплату процентов по кредитам

**Инвестиционные бюджеты**

Бюджет выхода на рынок с новой товарной группой

Бюджет капитального строительства и модернизации ОС

Бюджет приобретения новых программных продуктов (управления предприятием, сбыт, логистика и т.д.)

**Бюджеты ЦФО**

Бюджет ЦФО “Управление”

Бюджет ЦФО “Дирекция по маркетингу”

Бюджет ЦФО “Дирекция по продажам”

Бюджет ЦФО “Дирекция по логистике”

5.2. Каждый бюджет предприятия используется для определенных целей.

Бюджеты предприятия и цели их использования представлены в табл. А.6.

**Таблица А.6. Цели использования бюджетов предприятия**

Бюджет	Цели бюджета
<i>Финансовые бюджеты</i>	
Бюджет доходов и расходов (БДР)	Обеспечение положительного финансового результата (прибыли) предприятия Повышение эффективности работы предприятия Контроль динамики эффективности работы предприятия
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	Обеспечение бездефицитности бюджета Эффективное использование денежных средств Закрепление неснижаемого остатка ДС Определение связи между финансовым потоком и финансовым результатом
Бюджет по балансовому листу (ББЛ)	Обеспечение сбалансированности активов и обязательств (оценка реализуемости БДР и БДДС) Повышение эффективности использования активов предприятия Контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели предприятия Финансовый анализ будущего финансово-экономического состояния предприятия
<i>Функциональные бюджеты</i>	
Все виды	Консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности) Повышение эффективности бизнес-процессов

Бюджет	Цели бюджета
<i>Инвестиционные бюджеты</i>	
Все виды	Консолидация финансовых бюджетов (в части развития — инвестиционная деятельность) Управление инвестициями и развитием компании
<i>Бюджеты ЦФО</i>	
Все виды	Повышение эффективности работы подразделений Мотивация подразделений

5.3. В табл. А.7 представлено распределение бюджетов по видам деятельности.

**Таблица А.7. Распределение бюджетов по видам деятельности**

<b>Операционная деятельность</b>
Бюджет операционной деятельности (доходов и расходов)
Бюджет неоперационных доходов и расходов
<b>Финансовая деятельность</b>
Целевые показатели деятельности
Бюджет движения собственного капитала
Бюджет полученных кредитов и займов
Бюджет выдачи кредитов
Бюджет краткосрочных финансовых вложений
Бюджет вложений в акции других компаний
<b>Инвестиционная деятельность</b>
Целевые показатели деятельности
Бюджет капитального строительства
Бюджет приобретения ОС и НМА
Бюджет реализации ОС и НМА
Бюджет расходов будущих периодов

## Регламент бюджетирования

### Организационно-временной регламент бюджетирования

Организационно-временной регламент бюджетирования включает следующие разделы:

- график документооборота в системе бюджетирования;
- регламент планирования, учета, контроля и анализа бюджетов.



### **График подготовки документов при разработке бюджетов предприятия**

График подготовки документов в системе бюджетирования компании определяет ответственных лиц и сроки подготовки, согласования и утверждения бюджетов предприятия. График подготовки документов представлен в табл. А.8.

Бюджеты компании составляются на год с ежемесячной разбивкой. Корректировки бюджетов допускаются ежеквартально, а закупок товаров и график оплат за них — ежемесячно. Бюджеты могут быть пересмотрены при существенных отклонениях стратегических показателей компании. Допустимыми считаются следующие отклонения:

- для товарных остатков — не более 5%;
- для затрат — 5%;
- для дебиторской задолженности — не более 5%.

### **Регламент планирования, учета, контроля и анализа бюджетов**

#### *Регламент бюджетирования*

Члены Правления компании в срок до 20 октября года, предшествующего планированию, определяют граничные значения стратегических показателей компании на год.

Генеральный директор в срок до 25 октября текущего года представляет граничные значения стратегических показателей компании всем членам бюджетного комитета компании.

Финансовый директор предприятия на заседании бюджетного комитета, который должен пройти до 30 ноября, докладывает о результатах подготовки проектов бюджетов предприятия и о соответствии показателей бюджетов граничным значениям стратегических показателей предприятия.

Генеральный директор (финансовый директор) компании на расширенном заседании бюджетного комитета компании с участием членов Правления, который должен состояться до 5 декабря, докладывает о результатах подготовки проектов бюджетов компании и о соответствии показателей бюджетов граничным значениям стратегических показателей компании для утверждения бюджетов членами Правления.

После завершения отчетного периода финансовый директор на заседании бюджетного комитета компании, который должен состояться до 29 января года, следующего за бюджетным, докладывает о результатах план-фактного анализа исполнения бюджетов предприятия и о выполнении стратегических показателей компании.

После завершения отчетного периода генеральный директор предприятия на заседании бюджетного комитета компании, который должен пройти до 31 января, докладывает о результатах план-фактного анализа выполнения бюджетов предприятия и о выполнении стратегических показателей предприятия членам Правления.

Значения граничных показателей для затрат, активов и платежей компании приведены в приложении № \_\_\_\_\_ (Доводится индивидуально по соответствующим подразделениям).

#### *Ответственность за исполнение регламента бюджетирования*

Перечень должностей, ответственных за подготовку бюджетов, определен в табл. А.8.

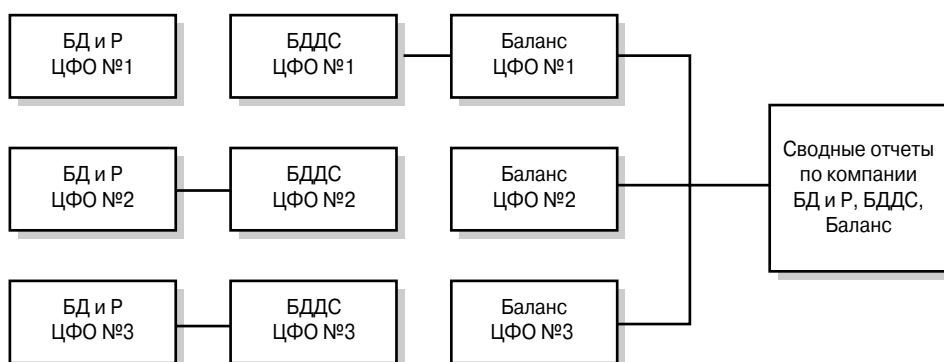
При подготовке бюджетов ответственный за предоставление документа указывает дату составления и ставит свою подпись, после чего передает документы в финансовую дирекцию.

Документ считается принятым в финансовой дирекции, если на нем будет поставлена виза ответственного лица.

Ответственным за предоставление полного пакета бюджетов генеральному директору является финансовый директор.

### **Требования к формированию бюджетов и порядку отражения в них информации**

В табл. А.9 приведен перечень отчетных документов, предоставляемых ответственными лицами в результате проведения план-факторного анализа. На рис. А.2 представлена принятая схема консолидации бюджетов, позволяющая получить итоговую информацию, необходимую руководителям верхнего уровня.



*Рис. А.2 Схема консолидации бюджетов*

**Таблица А.8. График подготовки документов при разработке плановых бюджетов**

№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета			
		Ответственный	Срок планирования		
			Месяц	Квартал	Год
1	Финансовые бюджеты				
1.1	Бюджет доходов и расходов	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
1.2	Бюджет движения денежных средств	Бюджетный контролер	за 7 дней до начала месяца		за 30 дней до начала года
1.3	Бюджет по балансовому листу	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2	Функциональные бюджеты				
2.1	Бюджет доходов от реализации товаров	Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.1.1	Бюджет продаж (отдел 1)	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года
2.1.2	Бюджет продаж (отдел 2)	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года
2.2	Бюджет доходов от реализации услуг доставки	Начальник отдела внутренней логистики		за 25 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.3	Бюджет дебиторской задолженности от продаж	Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.3.1	Бюджет дебиторской задолженности (отдел 1)	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года
2.3.2	Бюджет дебиторской задолженности (отдел 2)	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года

предприятия

Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
Ответствен- ный	Срок планирования			Ответствен- ный	Срок планирования		
	Месяц	Квартал	Год		Месяц/ квартал	Год	
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор	за 3 дня до начала месяца	за 10 дней до начала квартала.	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор			за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по продажам
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 1
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 2
Операционный директор		за 20 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Начальник отдела внутренней логистики
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по продажам
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 1
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 2

№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета			
		Ответственный	Срок планирования		
			Месяц	Квартал	Год
2.4	Бюджет поступления ДС от клиентов по реализации	Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.4.1	<i>Бюджет поступлений ДС от клиентов по реализации (отдел 1)</i>	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года
2.4.2	<i>Бюджет поступлений ДС от клиентов по реализации (отдел 2)</i>	Региональный менеджер отдела		за 30 дней до начала квартала	за 40 дней до начала года
2.5	Бюджет коммерческих расходов	Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.1	<i>Бюджет расходов на сбыт</i>	Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.2	<i>Бюджет расходов на маркетинг и рекламу</i>	Директор по маркетингу		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.3	<i>Бюджет расходов на снабжение (продукт мены)</i>	Директор по маркетингу		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.4	<i>Бюджет расходов на логистику</i>	Директор по логистике		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.4.1	бюджет расходов на складирование	Директор по логистике		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.4.2	бюджет транспортных расходов	Начальник отдела внутренней логистики		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года
2.5.4.3	бюджет расходов на ВЭД	Начальник отдела ВЭД		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года

Продолжение табл. А.8

Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
Ответственный	Срок планирования			Ответственный	Срок планирования		
	Месяц	Квартал	Год		Месяц/ квартал	Год	
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по продажам
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 1
Директор по продажам		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Региональный менеджер отдела 2
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по продажам
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по продажам
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по маркетингу
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по маркетингу
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по логистике
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по логистике
Финансовый директор		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела внутренней логистики
Директор по логистике		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела ВЭД

№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета			
		Ответственный	Срок планирования		
			Месяц	Квартал	Год
2.6	Бюджет закупок товаров	Начальник отдела продукт-менеджмента		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.7	Бюджет оплат поставщикам за товар	Начальник отдела продукт-менеджмента		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.8	Бюджет задолженности по расчетам с поставщиками товара	Начальник отдела продукт-менеджмента		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.9	Бюджет остатков товара	Начальник отдела продукт-менеджмента		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.10	<i>Бюджет транспортных расходов, относящихся на себестоимость</i>	Начальник отдела ВЭД		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года
2.11	Бюджет оплат поставщикам за транспортные услуги	Начальник отдела ВЭД		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года
2.12	Бюджет задолженности поставщикам услуг транспортировки	Начальник отдела ВЭД		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года
2.13	Бюджет таможенных расходов, относящихся на себестоимость товара	Начальник отдела таможенной очистки		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года
2.14	Бюджет платежей на таможенную	Начальник отдела таможенной очистки		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года

Продолжение табл. А.8

Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
Ответственный	Срок планирования			Ответственный	Срок планирования		
	Месяц	Квартал	Год		Месяц/квартал	Год	
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела продукта менеджмента
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела продукт-менеджмента
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела продукт-менеджмента
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела продукт-менеджмента
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела ВЭД
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела ВЭД
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела ВЭД
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела таможенной очистки
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела таможенной очистки



№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета			
		Ответственный	Срок планирования		
			Месяц	Квартал	Год
2.15	Бюджет дебиторской задолженности по таможене	Начальник отдела таможенной очистки		за 12 дней до начала квартала	за 22 дня до начала года
2.16	Бюджет закупок ГСМ	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.17	Бюджет закупок для нужд офиса	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.18	Бюджет оплат за ГСМ	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.19	Бюджет оплат по закупкам на нужды офиса	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.20	Бюджет задолженности поставщикам ГСМ	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.21	Бюджет задолженности по поставщикам офисных принадлежностей	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.22	Бюджет остатков ГСМ	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.23	Бюджет расходов на управление	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.24	Бюджет Правления, совета директоров и секретариата	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.25	Бюджет расходов АХО	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.26	Бюджет расходов ИТ	Директор ИТ		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года

Продолжение табл. А.8

Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
Ответственный	Срок планирования			Ответственный	Срок планирования		
	Месяц	Квартал	Год		Месяц/квартал	Год	
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела таможенной очистки
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор ИТ

№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета			
		Ответственный	Срок планирования		
			Месяц	Квартал	Год
2.27	Бюджет расходов финансовой дирекции	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.28	Бюджет расходов службы персонала	Начальник отдела кадров		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.29	Бюджет расходов на безопасность и охрану	Начальник службы безопасности		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
2.30	Бюджет платежей по управлению	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
3					
3.1	Бюджет закупок оргтехники	Директор ИТ		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
3.2	Бюджет закупок офисной мебели	Начальник АХО		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
3.3	Бюджет закупок транспорта	Директор по логистике		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
3.4	График оплат за ОС	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
3.5	Бюджет задолженности поставщикам ОС	Бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года
4	Бюджеты ЦФО				

Окончание табл. А.8

Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
Ответственный	Срок планирования			Ответственный	Срок планирования		
	Месяц	Квартал	Год		Месяц/ квартал	Год	
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела кадров
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник СБ
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор ИТ
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник АХО
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Директор по логистике
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор
Финансовый директор		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Генеральный директор	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Финансовый директор

**Таблица А.9. Перечень отчетных документов**

№ п.п.	Документ
1	Отчет о прибылях и убытках
2	Отчет о движении денежных средств
3	Прогнозный баланс
4	Анализ финансовых показателей
5	Распределение прибыли
6	Пояснительная записка

**Требования к оформлению показателей бюджета и форматам функциональных бюджетов**

Бюджеты должны содержать следующие данные и документы.

- Пояснительные записки и расшифровки методик и расчета плановых бюджетов, гипотез, используемых при формировании бюджетов.
- Плановые и фактические показатели с указанием отклонений в их выполнении.
- Расшифровку и анализ причин отклонений с пояснением причин и перечнем мероприятий по их исправлению.
- Пересчет плановых показателей по фактическим условиям.
- Комментарии, приводимые по значительным отклонениям.
- Справочную информацию по нормативам, утвержденным для бюджетов.
- Показатели эффективности бизнес-процесса.

**Требования к форматам инвестиционных бюджетов**

Инвестиционные бюджеты должны включать следующую информацию.

- Обоснование инвестиционного проекта.
- Период окупаемости проекта.
- Оценку рисков проектов.
- Обоснование возможности реализации.
- Сведения о гипотезах, принятых при планировании.
- Показатели эффективности проекта.
- Сведения о вспомогательных расчетах, оформленные в качестве приложения.
- Необходимую справочную информацию.

### **Требования к форматам бюджетов ЦФО**

Прежде всего, бюджеты ЦФО должны включать только те статьи, на которые может влиять данный ЦФО. В них должны быть в явном виде указаны все используемые в расчетах показатели и представлены следующие данные.

- Плановые и фактические показатели с указанием отклонений.
- Пересчет плановых показателей по фактическим условиям.
- Расчет фонда материального поощрения ЦФО.
- Сведения о гипотезах, принятых при планировании.
- Показатели эффективности работы ЦФО.
- Необходимая справочная информация.

### **Требования к формату Аналитической записки к плановым бюджетам**

Аналитическая записка к плановым бюджетам должна включать следующее.

- Список предоставленной информации для бюджетного комитета.
- Основные гипотезы и допущения, заложенные при планировании.
- Сравнительный анализ ключевых показателей с показателями прошлого периода и аналогичного периода прошлого года, а также со стратегическими показателями.
- Пояснения по отклонениям.
- Графическую информацию.
- Обоснования по изменению статей финансовой дирекцией.
- Обоснование выбора варианта финансового бюджета.
- Расшифровки статей по инвестиционной деятельности:
  - общая сумма договора;
  - оставшаяся сумма к оплате;
  - отметка о соответствии стратегическому плану.
- Результаты финансового анализа планового финансово-экономического состояния компании.

### **Требования к формату Аналитической записки к фактическим бюджетам**

Аналитическая записка к фактическим бюджетам должна включать следующее.

- Список предоставленной информации для бюджетного комитета.
- Основные гипотезы и допущения, заложенные при планировании, с указанием, насколько они реализовались.
- Сравнительный анализ ключевых показателей с плановыми показателями.
- Пояснения по отклонениям.

- Графическую информацию.
- Анализ отклонений от плана.
- Выводы об эффективности использования свободных денежных средств.
- Обоснование выбора кредитной линии.
- Комментарий по взаимосвязи денежного потока и прибыли.
- Анализ отклонений от плана.
- Результаты финансового анализа фактического финансово-экономического состояния компании.

### **Требования к организационно-временному регламенту бюджетирования**

Организационно-временной регламент бюджетирования должен включать следующее.

- Определение периодов планирования.
- Определение участников системы бюджетирования и степени их участия.
- Четкое определение ответственности за предоставление документов в соответствии с утвержденными форматами документов.
- Конкретные установленные сроки предоставления документов.
- Четкое определение ответственности за соблюдение сроков предоставления документов, их согласование и утверждение бюджетов, а также доведение до пользователей.
- Определение регламента передачи документов.
- Определение порядка деятельности при отсутствии утвержденных бюджетов.
- Определение порядка корректировки бюджетов при изменении информационного поля (нормативов, гипотез, ограничивающих факторов и т.д.).

### **Принципы формирования и требования к финансовой модели организации**

#### **Принципы формирования показателей компании**

Установленные показатели работы компании должны отвечать следующим требованиям.

- Соответствие показателей стратегическим целям компании.
- Согласованность системы показателей.
- Конкретность и измеримость показателей с учетом того, что показатели могут быть:
  - количественными и качественными;

- абсолютными и относительными;
- стоимостными и натуральными.
- Стабильность используемых показателей.
- Четкое определение порядка введения и пересмотра показателей.
- Наличие показателей, соответствующих различным периодам деятельности компании.

### **Требования к системе показателей эффективности работы ЦФО**

Система показателей эффективности работы ЦФО должна обеспечивать выполнение следующих условий.

- Соответствие показателей ЦФО стратегическим показателям компании.
- Согласованность показателей различных ЦФО.
- Непротиворечивость показателей внутри каждого ЦФО.
- Возможность ЦФО управлять своими показателями.
- Конкретность и измеримость показателей с учетом того, что показатели могут быть:
  - количественными и качественными;
  - абсолютными и относительными;
  - стоимостными и натуральными.
- Стабильность показателей.
- Четкое определение порядка введения и пересмотра показателей.
- Наличие показателей, соответствующих различным периодам деятельности.

### **Общешфирменные нормативы и ограничения**

Установленная система нормативов компании должна отвечать следующим требованиям.

- Наличие классификации норм и нормативов.
- Установленный порядок введения и пересмотра норм и нормативов.
- Установленный порядок доведения норм и нормативов до пользователей.
- Направления использования норм и нормативов в расчетах и бюджетах.
- Сведения о периоде действия норм и нормативов.
- Для расчетных норм и нормативов обязательно должна быть утверждена методика их расчета.



## Форматы бюджетов

Как приложение к Положению о бюджетировании компании разрабатывается комплект форм бюджетов. В качестве примера ниже приводится несколько возможных типовых форматов подобных документов, которые после доработки могут использоваться в самых различных организациях.

### Бюджет по балансовому листу

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...
		План	Факт	Отклонение от плана			
				Всего	Процент		
Активы							
I. Оборотные активы							
Денежные средства							
Краткосрочные финансовые вложения							
Дебиторская задолженность							
покупатели							
прочая дебиторская задолженность							
Товары							
товары на складе							
Запасы							
ГСМ							
МБП							
прочие							
Под отчет							
расходы будущих периодов							
II. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы							
НМА (балансовая стоимость)							
износ НМА							
Основные средства							
основные средства (балансовая стоимость)							
износ основных средств							
Долгосрочные финансовые вложения							
вложения по проекту развития 1 (склад)							
Прочие капитальные вложения							

### Бюджет по балансовому листу

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...
		План	Факт	Отклонение от плана			
				Всего	Процент		
Пассивы							
III. Краткосрочные обязательства							
Кредиты и займы							
Кредиторская задолженность							
поставщики товарные							
прочие поставщики							
задолженность по зарплате							
Прочие обязательства							
Начисленные проценты							
Расчеты с бюджетом							
IV. Долгосрочные обязательства							
Долгосрочные кредиты							
V. Капитал							
УФ							
Резервный капитал							
Прибыль текущего года							
Рентабельность активов							
Рентабельность собственного капитала							

### Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...	Декабрь
		План	Факт	Отклонение от плана				
				Всего	%			
Финансовый поток от основной деятельности								
+ чистая прибыль								
+ амортизация								
— изменение текущих активов (кроме денег)								
+ изменение текущих обязательств								
Финансовый поток от инвестиционной деятельности								

### Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за год				Январь	...	Декабрь
		План	Факт	Отклонение от плана				
				Всего	%			
+ изменение постоянных активов								
— амортизация								
Финансовый поток от финансовой деятельности								
+ изменение уставного капитала								
— дивиденды								
— изменение краткосрочных финансовых вложений								
+ изменение краткосрочных кредитов								
+ изменение долгосрочных кредитов								
Совокупный денежный поток								
Свободный денежный поток								
Ликвидный денежный поток								

### Бюджет доходов и расходов (БДР)

Статьи бюджета	Процент затрат 2005	Итого за год					
		Процент от продаж 2006	Процент затрат на 1\$ прибыли	План	Факт	Отклонение от плана	
						Всего	%
Доход от реализации							
Валовый доход от реализации продукции							
НДС							
Себестоимость реализации							
Маржинальная прибыль							
Расходы							
Коммерческие расходы							
Переменные коммерческие расходы							
Постоянные коммерческие расходы							
Сбыт							
Реклама и содействие сбыту							
Складирование и хранение							

### Бюджет доходов и расходов (БДР)

Статьи бюджета	Процент затрат 2005	Итого за год					
		Процент от продаж 2006	Процент затрат на 1\$ прибыли	План	Факт	Отклонение от плана	
						Всего	%
Транспортировка							
Снабжение							
Административные расходы							
Налоги (кроме отчислений от ФОТ и налога на прибыль)							
Прибыль от реализации							
Финансовый результат от основной деятельности							
Финансовый результат от прочей реализации (доставка)							
Финансовый результат от внереализационных операций							
Полный финансовый результат							
Налог на прибыль							
Чистая прибыль							
Рентабельность продаж							
Доля постоянных расходов в чистом доходе							
Использование прибыли							

### Бюджет продаж по подразделениям

Наименование подразделения	Наименование показателя	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
Отдел оптовых продаж	Рост продаж	%					
	Рост продаж по старым продуктовым группам						
	Объем продаж						
	в том числе по существующим продуктам						
	по новым продуктовым направлениям						
	Маржинальная рентабельность	%					
	Маржинальная прибыль						

### Бюджет продаж по подразделениям

Наименование подразделения	Наименование показателя	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
	Удельный показатель коммерческих затрат (к объему продаж)	%					
	Коммерческие затраты						
	Процент транспортных затрат в продажах						
	Транспортные расходы						
	Процент расходов на продвижение в продажах						
	Расходы на продвижение						
	Процент переменных расходов в продажах						
	Сумма постоянных расходов						
Отдел розничных продаж							
Всего продаж по компании							

### Движение денежных средств подразделения

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

### Движение денежных средств подразделения

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Маржинальная прибыль продуктовой группы № N						
Маржинальная рентабельность по продуктовой группе № N						
Оборачиваемость по продуктовой группе № N						
Итого маржинальная прибыль по товарным категориям						

### Бюджет отгрузок и оплат по клиентам

№ п.п.	Наименование групп клиентов	Дебиторская задолженность на н.п.	Отгрузки в бюджетном периоде	Оплаты в бюджетном периоде	Дебиторская задолженность на к.п.
1	Дилеры				
1.1	АО "Марс"				
1.2	ООО "Эфес"				
	.....				
1.п	Итого отгрузки дилерам				
2	Крупные клиенты (оборот от 3000—5000)				
2.1	ООО "Ромашка"				
2.2	ЧП "Партнер"				
2.п	.....				
	Итого крупные клиенты				
3	Прочие клиенты				
3.1	Всего по прочим клиентам				
	Итого				

### Бюджет маркетинговых мероприятий компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Расходы на анализ рынка						
2	Расходы на управление взаимоотношениями с клиентами						
2.1	Расходы на привлечение новых клиентов						
2.2	Расходы на удержание клиентов						
2.3	Расходы на ведение клиента						
2.4	Расходы на увеличение лояльности клиента						
3	Расходы на стимулирование сбыта						
3.1	Предоставленные скидки						
3.2	Сумма бесплатно розданных образцов продукции						
3.3	Сумма бесплатно розданного товара, дополнительного к основной продаже						
4	Показатели деятельности маркетинга						
5	Издержки на привлечение одного нового покупателя (ИМП)						
6	Ценность покупателя за первый год сотрудничества с компанией						

### Бюджет расходов на рекламу и стимулирование продаж

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Расходы на анализ рынка						
2	Расходы на управление взаимоотношениями с клиентами						
2.1	Расходы на привлечение новых клиентов						
2.2	Расходы на удержание клиентов						
2.3	Расходы на ведение клиента						
2.4	Расходы на увеличение лояльности клиента						

### Бюджет расходов на рекламу и стимулирование продаж

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
3	Расходы на стимулирование сбыта						
3.1	Предоставленные скидки						
3.2	Сумма бесплатно розданных образцов продукции						
3.3	Сумма бесплатно розданного товара, дополнительного к основной продаже						
4	Показатели деятельности маркетинга						
5	Издержки на привлечение одного нового покупателя (ИМП)						
6	Ценность покупателя за первый год сотрудничества с компанией						

### Норма складских остатков товаров

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа № 1													
Планируемые продажи (по себестоимости товара)													
Норма остатка к продажам следующего месяца													
Планируемые товарные остатки на конец периода													
Остатки товара на начало периода													
Закупки товара за период													
.....													
Товарная группа № N													
Итого остатки товарных запасов													

### Бюджет закупок товаров

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа № 1													
Товарная группа № 2													
.....													



**Бюджет закупок товаров**

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа № N													
Итого закупки товара													

**Бюджет складских остатков товаров**

Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Товарная группа № 1													
Товарная группа № 2													
.....													
Товарная группа № N													
Итого остатки товарных запасов													

**График денежных выплат поставщикам**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Кредиторская задолженность на к.п.														
Задолженность к погашению в текущем периоде														
Выплаты по закупкам по месяцам	1													
	2													
	3													
	4													
	5													
	6													
	7													
	8													
	9													
	10													
	11													
	12													
	<b>Итого</b>													

**Бюджет услуг по транспортировке, таможенной очистке и страховке продукции, относящихся на ее себестоимость (%)**

№ п.п.	Товарные группы	Удельные показатели (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Товарная группа № 1													
1.1	Транспортировка													
1.2	Страховка													
1.3	Таможенная очистка													
1.4	Итого затрат, отнесенных на себестоимость к закупочной стоимости													
	.....													
2	Товарная группа № N													

**Бюджет услуг по транспортировке, таможенной очистке и страховке продукции, относящихся на ее себестоимость**

№ п.п.	Товарные группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Товарная группа № 1												
1.1	Транспортировка												
1.2	Страховка												
1.3	Таможенная очистка												
1.4	Итого затрат, отнесенных на себестоимость к закупочной стоимости												
2	Товарная группа № N												

**Бюджет закупок оргтехники и ПО**

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Затраты на закупку оргтехники						
1.1	Компьютеры						
	количество						
	цена за единицу						
	Итого сумма затрат на закупку компьютеров						
1.2	Факсы						
	количество						
	цена за единицу						

### Бюджет закупок оргтехники и ПО

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
	Итого сумма затрат на закупку факсов						
1.3	Телефоны						
	количество						
	цена за единицу						
	Итого сумма затрат на закупку телефонов						
1.4	Расходы на закупку программного обеспечения						
1.5	Затраты на закупку комплектующих для оргтехники						
	.....						
	Итого общие расходы на закупку оргтехники						

### Бюджет закупок на обслуживание транспорта

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200Х год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Затраты на закупку комплектующих и расходных материалов для транспорта						
1.1	Шины автомобильные						
	Количество						
	Цена за единицу						
	Итого сумма						
1.2	.....						
1.3	Затраты на услуги СТО по замене и ТО						
	Итого						

### Бюджет закупок для нужд офиса (мебель и офисное оборудование)

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

### Бюджет закупок для нужд офиса (мебель и офисное оборудование)

Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
		План	Факт	Отклонение от плана		
				Всего	%	
Офисное оборудование						
.....						
Итого						

### Бюджет закупок для нужд офиса (материалы, ГСМ и т.д.)

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

### Бюджет обработки заказов клиентов

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Затраты на обработку						
1.1	ФОТ сотрудников отдела обслуживания клиентов						
1.2	Налоги на ФОТ						
1.3	Амортизация						
1.4	Бумага						
1.5	Канцтовары						
1.6	Прочие расходы						
	Итого						

### Бюджет затрат на складирование компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Затраты на складирование и хранение						
1.1	Фонд оплаты труда сотрудников склада						
1.2	Налоги на ФОТ сотрудников склада						
1.3	Затраты на аренду складских помещений						
1.4	Затраты на амортизацию складского оборудования						
1.5	Затраты на связь						
1.6	Затраты на содержание складских помещений						
1.9	Итого затраты						
2	Показатели эффективности и результативности						
3	Грузооборот склада						
3.1	Объем поступившей на склад продукции						
3.2	Объем выбывшей со склада продукции						
4	Коэффициент использования площади склада						
5	Производительность труда						
5.1	Средняя численность сотрудников склада/грузооборот склада						
5.2	Количество обработанных заказов за месяц						
6	Стоимость обработки одного заказа						
7	Время обработки заказа клиента						
8	Время приема одного заказа от поставщика						
9	Процент потерь при хранении и обработке от товарооборота						

### Бюджет транспортных расходов компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого плановые за год				Январь
			Км	Часов	Затраты по себестоимости доставки	Затраты по расценкам (норматив)	
1	Суммарные затраты на транспортировку						
2	Транспортные расходы в разрезе подразделений и ТС						
2.1	Отдел оптовых продаж № 1						
	автомобиль № 1						
	автомобиль № 2						
	.....						
2.2	Отдел оптовых продаж № 2						
	автомобиль № 3						
	автомобиль № 4						
	.....						
3	Транспортные затраты в разрезе статей						
3.1	ГСМ						
3.2	Запасные части						
3.3	Услуги СТО						
3.4	Амортизация ТС						
3.5	ФОТ транспортного отдела						
3.6	Налоги на ФОТ транспортного отдела						
3.7	Командировочные расходы						
3.8	Аренда помещений						
3.9	Канцтовары, МБП и т.д.						
3.10	Прочие расходы						
3.11	Транспортные услуги сторонних организаций						
4	Коэффициент выхода транспорта на линию						
5	Количество машино-дней простоя ТС						
6	Соотношение собственного и заемного транспорта						

### Бюджет транспортных расходов компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого плановые за год				Январь
			Км	Часов	Затраты по себестоимости доставки	Затраты по расценкам (норматив)	
7	Средние затраты на 1 км пробега						
8	Средние затраты одного часа эксплуатации						
9	Процент транспортных расходов в продажах						

### Бюджет административных расходов

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Суммарные административные расходы						
2	Доля административных расходов в выручке						
3	Административные расходы в разрезе подразделений						
3.1	Управление (руководители компании)						
3.1.1	расходы на оплату труда						
3.1.2	налоги с ФОТ						
3.1.3	амортизация компьютеров и др. ОС						
3.1.4	командировочные расходы						
3.1.5	расходы на связь						
3.1.6	транспортные расходы						
3.1.7	представительские расходы						
3.1.8	расходы бумаги и канцтоваров						
3.1.9	прочие расходы						
3.2	Финансовая дирекция						
3.2.1	расходы на оплату труда						
3.2.2	налоги с ФОТ						
3.2.3	амортизация						
3.2.4	командировочные расходы						
3.2.5	расходы на связь						
3.2.6	транспортные расходы						

### Бюджет административных расходов

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
3.2.7	представительские расходы						
3.2.8	материальные расходы (в том числе бумага, канцтовары)						
3.2.9	обучение персонала						
3.2.10	прочие расходы						
3.3	Дирекция ИТ						
3.3.1	расходы на оплату труда						
3.3.2	налоги с ФОТ						
3.3.3	амортизация						
3.3.4	командировочные расходы						
3.3.5	расходы на связь						
3.3.6	транспортные расходы						
3.3.7	представительские расходы						
3.3.8	материальные расходы (бумага, канцтовары)						
3.3.9	обучение персонала						
3.3.10	прочие расходы						
3.4	Дирекция по персоналу						
3.4.1	расходы на оплату труда						
3.4.2	налоги с ФОТ						
3.4.3	амортизация						
3.4.4	командировочные расходы						
3.4.5	расходы на связь						
3.4.6	транспортные расходы						
3.4.7	представительские расходы						
3.4.8	материальные расходы (в том числе бумага, канцтовары)						
3.4.9	обучение персонала						
3.4.10	прочие расходы						
3.5	Отдел АХО						
3.5.1	расходы на оплату труда						



### Бюджет административных расходов

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
3.5.2	налоги с ФОТ						
3.5.3	амортизация						
3.5.4	командировочные расходы						
3.5.5	расходы на связь						
3.5.6	транспортные расходы						
3.5.7	представительские расходы						
3.5.8	материальные расходы (бумага, канцтовары)						
3.5.9	обучение персонала						
3.5.10	прочие расходы						
3.6	Юридический отдел						
3.6.1	расходы на оплату труда						
3.6.2	налоги с ФОТ						
3.6.3	амортизация						
3.6.4	командировочные расходы						
3.6.5	расходы на связь						
3.6.6	транспортные расходы						
3.6.7	представительские расходы						
3.6.8	материальные расходы (бумага, канцтовары)						
3.6.9	обучение персонала						
3.6.10	прочие расходы						
4	Общефирменные расходы						
4.1	Расходы на аренду офиса						
4.2	Расходы на охрану						
4.3	Расходы по банковскому обслуживанию						
4.5	Проценты по привлеченным средствам						
4.6	Пени, штрафы						
4.7	Прочие расходы						
4.8	Налоги уплаченные						

### Бюджет административных расходов

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
4.8.1	Общешфирменные налоги						
4.8.1.1	НДС						
4.8.1.2	налог на прибыль						
4.8.1.3	налог на рекламу						
4.8.1.4	налог с владельцев транспортных средств						
4.8.1.5	налог на землю						
4.8.1.6	налог за загрязнение окружающей среды						
4.8.1.7	коммунальный налог						
4.8.1.8	ПФ с покупки валюты и авто						
4.8.1.9	другие налоги						
4.8.2	Налоги по подразделениям						
4.8.2.1	отдел продаж						
	налог на ФОТ сотрудников отдела						
4.8.2.2	отдел маркетинга						
	налог на ФОТ сотрудников отдела						
	.....						
4.8.2.3	Отдел N						
10	Итого						

### Бюджет оплаты труда

№ п.п.	Статья бюджета	Процент к продажам	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
				План	Факт	Отклонение от плана		
						Всего	%	
1	Суммарные расходы на оплату труда							
1.1	Расходы на оплату труда по подразделениям							
	Управление							
2	ФОТ управления (постоянная составляющая)							

### Бюджет оплаты труда

№ п.п.	Статья бюджета	Процент к продажам	Единица измерения	Итого за 200Х год				Январь
				План	Факт	Отклонение от плана		
						Всего	%	
2.1	ФОТ управления (переменная составляющая)							
2.1.1	дирекция по маркетингу							
2.1.2	отдел рекламы							
	ФОТ отдела							
2.1.3	отдел маркетинга							
	ФОТ отдела							
2.1.4	дирекция по продажам							
	отдел продаж Регион 1							
	ФОТ отдела (постоянная составляющая)							
	ФОТ отдела (переменная составляющая)	%						
	отдел продаж регион 2 (.....)							
	ФОТ отдела (постоянная составляющая)							
	ФОТ отдела (переменная составляющая)							
2.1.5	Финансовая дирекция							
	ФОТ бухгалтерии							
	ФОТ финансового отдела							
2.1.6	Дирекция по логистике							
	ФОТ отдела складирования и хранения							
	ФОТ отдела транспортной службы							
	ФОТ отдела ВЭД							
	ФОТ отдела таможенной очистки							
2.1.7	Дирекция по персоналу							
	ФОТ отдела кадров							
2.1.8	ИТ Дирекция							

### Бюджет оплаты труда

№ п.п.	Статья бюджета	Процент к продажам	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
				План	Факт	Отклонение от плана		
						Всего	%	
	ФОТ отдела поддержки и развития ИТ							
	ФОТ отдела системной администрации							
3	Текучесть кадров							
4	Отношение средней ЗП по подразделению/ среднеотраслевой							

### Бюджет расходов по проекту внедрения франчайзинга

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Суммарные расходы на проект						
1.1	Расходы на оплату труда временной рабочей группы						
1.2	Налоги на ФОТ временной рабочей группы						
1.3	Амортизация ОС, задействованных в проекте						
1.4	Услуги сторонних организаций						
1.4.1	услуги по созданию выделенного канала						
1.4.2	услуги создания сайта						
1.4.3	услуги юридического оформления документов						
1.5	Материальные расходы						
1.6	Командировочные расходы						
1.7	Прочие расходы проекта						

### Бюджет открытия филиала компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Продажи						
1.1	Себестоимость реализации товара						
1.2	НДС						
1.3	Маржинальная прибыль						
1.4	Расходы						
1.4.1	ЗП торгового персонала (постоянная часть)						
1.4.2	ЗП торгового персонала (переменная часть)						
1.4.3	налоги на ФОТ						
1.4.4	амортизация ОС						
1.4.5	аренда помещений						
1.4.6	реклама						
1.4.7	транспортные расходы						
1.4.8	расходы на связь						
1.4.9	прочие расходы						
2	Прибыль до уплаты налогов и процент по привлеченному капиталу						
3	Процент по привлеченному капиталу						
4	Налог на прибыль						
5	Прибыль						
6	Показатели деятельности филиала						
6.1	Количество продавцов						
6.2	Общий штат филиала						
6.3	Процент переменных затрат в обороте						
6.4	Сумма постоянных затрат						
6.5	Точка безубыточности для филиала						
6.6.	Оборачиваемость запасов по видам продукции						
6.7	Структура активов филиала						

### Бюджет открытия филиала компании

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
6.8	Доля необоротных активов в активах филиала						
6.9	Структура капитала филиала						
7	Источники финансирования проекта (собственные средства или привлеченные)						
8	Стартовый капитал на открытие						
9	Период окупаемости проекта						
10	График платежей и поступлений по проекту						

### Инвестиционный бюджет строительства склада

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
1	Суммарные затраты по проекту						
1.1	Расходы на согласовательные и разрешительные документы						
1.2.1	на землеотвод						
1.2.2	на согласование проекта строительства						
1.3	Расходы на создание проекта строительства						
1.4	Расходы на строительство						
1.4.1	расходы на материалы						
1.4.2	расходы на услуги подрядчика						
1.4.3	прочие расходы						
1.5	Расходы на оборудование						
1.5.1	расходы на закупку складского оборудования и материалов						
1.5.2	услуги подрядчика на монтаж оборудования						
1.5.3	транспортные расходы на доставку оборудования						
1.5.4	расходы на энергоресурсы (электроэнергия)						

№ п.п.	Статья бюджета	Единица измерения	Итого за 200X год				Январь
			План	Факт	Отклонение от плана		
					Всего	%	
2	Срок окупаемости проекта						
2.1	Затраты по этапу проекта № 1						
2.2.	Затраты по этапу проекта № 2						
....							
2.3	Затраты по этапу проекта № N						
2.3.1	сроки по этапу проекта № 1						
2.3.2	сроки по этапу проекта № 2						
.....	.....						
2.3.3	сроки по этапу проекта № N						
3	График платежей по проекту						

## Приложение Б

# Нормативы, используемые при составлении бюджетов

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
1	<b>Нормативы верхнего уровня — компания</b>			
1.1	<i>Удельные показатели деятельности компании</i>			
1.1.1	Рентабельность активов			
1.1.2	Затраты на привлеченный капитал			
1.1.3	Рост продаж (к прошлому году)			
1.1.4	Маржинальная рентабельность (брутто)			
1.1.5	Процент затрат на сбыт в выручке от продаж			
1.1.6	Процент затрат на управление в выручке от продаж			
1.1.7	Процент операционных издержек в выручке от продаж			
1.1.8	Процент продаж новых продуктов в выручке от продаж			
1.1.9	Доля закупок как процент от продаж			
1.1.10	Процент запасов в активах			
1.1.11	Оборачиваемость дебиторской задолженности			



№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
1.1.12	Оборачиваемость запасов (скорость оборота)			
1.1.13	Свободный денежный поток в процентах к продажам			
1.1.14	Процент переменных затрат в выручке			
1.1.15	Сумма постоянных затрат			
1.1.16	Процент реинвестирования прибыли			
1.1.17	Процент необоротных активов в активах компании			
1.1.18	Процент восстановления фондов (амортизация/ закупки ОС за год)			
1.2	<i>Абсолютные значения результатов деятельности компании</i>			
1.2.1	Активы			
1.2.1.1	необоротные активы			
1.2.1.2	оборотные активы			
	товары			
	дебиторская задолженность			
	денежные средства			
	прочие активы			
1.2.2	Пассивы			
1.2.2.1	собственный капитал			
1.2.2.2	займы			
1.2.2.3	обязательства перед поставщиками			
1.2.3	Объем продаж			
1.2.4	Прибыль			
1.2.5	Маржинальная прибыль			
1.2.6	Сумма операционных затрат			
1.2.7	Объем продаж по новым направлениям			
1.2.8	Сумма прибыли, реинвестируемая в операционную деятельность			
1.2.9	Свободный денежный поток			

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
1.2.10	Продажи на одного сотрудника			
1.2.11	Стоимость оборудования рабочего места на одного стационарно работающего сотрудника			
1.2.12	Стоимость оборудования рабочего места выездного сотрудника			
1.2.13	Потребность в персонале при приросте оборота на 100 000			
1.2.14	Потребность в капитале при приросте продаж на 100 000			
1.2.15	Расходы на ремонт помещений на 1 кв.м.			
2	<b>Нормативы ЦФО I уровня — дирекции</b>			
2.1	<i>Дирекция по маркетингу</i>			
2.1.1	Затраты на маркетинг			
2.1.2	Доля рынка			
2.1.3	Процент затрат на маркетинг и рекламу			
2.1.3.1	процент затрат на рекламу			
2.1.3.2	процент затрат на маркетинг			
2.1.4	Процент рентабельности складских активов			
2.1.5	Залежалые товары в складских запасах			
2.1.6	Процент маржинальной рентабельности по брендам			
2.1.7	Сумма складских остатков			
2.1.8	Маркетинговые активы			
2.1.9	Процент переменных затрат на маркетинг к сумме продаж			
2.1.10	Сумма постоянных затрат на маркетинг			
2.1.11	Потребность в персонале маркетинга при приросте оборота на 100 000\$			
2.1.12	Потребность в капитале при приросте продаж на 100 000\$			

Нормативы, используемые при составлении бюджета

453

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
2.1.13	Цикл заказа			
2.1.14	Товарооборот на одного аналитика			
2.2	<i>Дирекция по сбыту</i>			
2.2.1	Суммарные затраты на сбыт			
2.2.2	Процент затрат на сбыт			
2.2.3	Процент маржинальной рентабельности по клиентам			
2.2.4	Процент соотношения продаж центр/регионы			
2.2.5	Процент возвратов товара			
2.2.6	Оборачиваемость дебиторской задолженности			
2.2.7	Оборот на одного торгового представителя			
2.2.8	Количество новых клиентов			
2.2.9	Количество клиентов			
2.2.10	Затраты на привлечение нового клиента			
2.2.11	Потребность в сбытовом персонале при приросте оборота на 100 000\$			
2.2.12	Потребность в капитале при приросте продаж на 100 000\$			
2.2.13	Процент переменных затрат на сбыт к сумме продаж			
2.2.14	Сумма постоянных затрат на сбыт			
2.2.15	Себестоимость операционной обработки заказа (одной позиции)			
2.3	<i>Дирекция по логистике</i>			
2.3.1	Сумма затрат на логистику			
2.3.2	Процент затрат на логистику, относимых на себестоимость товара			
2.3.3	Процент затрат на логистику к объему продаж			
2.3.4	Процент затрат на себестоимость к объему закупок			

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
2.3.5	Процент затрат на транспортировку к объему продаж			
2.3.6	Процент затрат на складирование и хранение			
2.3.7	Себестоимость складской обработки одного заказа (одной позиции)			
2.3.8	Себестоимость одной доставки по городу			
2.3.9	Суммарный товарооборот на одного складского работника			
2.3.10	Потребность в персонале логистической службы при приросте оборота на 100 000\$			
2.3.11	Потребность в складских площадях при приросте продаж на 100 000\$			
2.4	<i>Дирекция ИТ</i>			
2.4.1	Суммарные затраты на сопровождение ИТ			
2.4.2	Процент затрат на ИТ к объему продаж			
2.4.3	Стоимость внутреннего ремонта и эксплуатации компьютерной оргтехники			
2.4.4	Стоимость расходных материалов к оргтехнике			
2.5	<i>Финансовая дирекция</i>			
2.5.1	Суммарные затраты на финансовое сопровождение и учет			
2.5.2	Процент затрат на учет к объему продаж			
2.5.3	Потребность в персонале финансовой службы при приросте оборота на 100 000\$			
2.6	<i>Затраты правления, дирекции и секретариата</i>			
2.6.1	Суммарные затраты правления, дирекции и секретариата			
2.6.2	Процент затрат к объему продаж			

Нормативы, используемые при составлении бюджета

455

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
2.6.3	Процент представительских затрат к объему продаж			
3	<b>Нормативы ЦФО II уровня — подразделения</b>			
3.1	<i>Отдел продаж, центральный регион</i>			
3.1.1	Объем продаж по региону			
3.1.2	Маржинальная рентабельность по региону (брутто)			
3.1.3	Сумма маржинальной прибыли брутто			
3.1.4	Оборачиваемость дебиторской задолженности			
3.1.5	Сумма дебиторской задолженности			
3.1.6	Процент затрат в выручке подразделения			
3.1.7	Сумма затрат отдела			
3.1.8	Объем продаж на одного торгового представителя			
3.1.9	Количество клиентов			
3.1.10	Количество новых клиентов			
3.1.11	Потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000\$			
3.1.12	Потребность в активах при приросте продаж на 100 000\$			
3.2	<i>Отдел продаж, остальные регионы</i>			
3.2.1	Объем продаж по региону			
3.2.2	Процент маржинальной рентабельности по региону (брутто)			
3.2.3	Сумма маржинальной прибыли (брутто)			
3.2.4	Оборачиваемость дебиторской задолженности			
3.2.5	Сумма дебиторской задолженности			
3.2.6	Процент затрат в выручке подразделения			

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
3.2.7	Процент командировочных расходов к объему продаж отдела			
3.2.8	Сумма затрат отдела			
3.2.9	Объем продаж на одного торгового представителя			
3.2.10	Количество клиентов			
3.2.11	Количество новых клиентов			
3.2.12	Потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000			
3.2.13	Потребность в активах при приросте продаж на 100 000			
3.3	<i>Отдел операционной обработки заказов (ТО)</i>			
3.3.1	Суммарные затраты на отдел			
3.3.2	Процент затрат на обработку к сумме продаж			
3.3.3	Количество заказов для обработки на одного оператора			
3.3.4	Потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000			
3.4	<i>Отдел продукт-менеджмента</i>			
3.4.1	Суммарные затраты на отдел			
3.4.2	Процент затрат на продукт-менеджмент к сумме продаж			
3.4.3	Потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000			
3.4.4	Складские активы, которые обслуживает один продукт-менеджер			
3.4.5	Минимальная норма рентабельности складских активов			
3.4.6	Складские остатки товара			
3.5	<i>Проекты</i>			
3.6	<i>Отдел рекламы и маркетинга</i>			
3.6.1	Суммарные затраты на отдел рекламы и маркетинга			
3.6.2	Процент затрат на рекламу			
3.6.3	Сумма затрат на рекламу и маркетинг			

Нормативы, используемые при составлении бюджета

457

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
3.7	<i>Сектор сертификации продукции</i>			
3.7.1	Суммарные затраты на сертификацию продукции			
3.7.2	Процент затрат на сертификацию к сумме продаж			
3.8	<i>Отдел ВЭД и таможенной очистки</i>			
3.8.1	Суммарные затраты отдела ВЭД и таможенной очистки			
3.8.2	Расходы на транспортировку			
3.8.3	Расходы на таможенную очистку			
3.8.4	Процент транспортных издержек на 1\$ закупок			
3.8.5	Процент таможенных издержек на 1\$ закупок			
3.9	<i>Отдел складирования и выдачи товаров</i>			
3.9.1	Суммарные затраты на складирование и хранение			
3.9.2	Процент затрат на складирование и хранение в сумме продаж			
3.9.3	Потребность в персонале отдела при приросте оборота на 100 000\$			
3.9.4	Коэффициент использования складских площадей			
3.9.5	Грузооборот склада			
3.9.6	Себестоимость обработки одного места			
3.9.7	Суммарный товарооборот на одного кладовщика			
3.10	<i>Операционная обработка документов на складе</i>			
3.10.1	Суммарные затраты отдела по обработке документов на складе			
3.10.2	Количество обработанных заказов на одного оператора склада			
3.11	<i>Транспортно-экспедиторская служба</i>			
3.11.1	Суммарные затраты на транспортную службу			

№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
3.11.2	Затраты на доставку по регионам			
3.11.3	Затраты на доставку по городу			
3.11.4	Процент транспортных затрат в сумме продаж			
3.11.5	Себестоимость одной доставки заказа по городу			
3.11.6	Себестоимость одного килограмма перевозки в регионы			
3.11.7	Процент переменных затрат в доставке по городу			
3.11.8	Процент переменных затрат в доставках по региону			
3.11.9	Норма расхода топлива по автомобилям			
3.12	<i>Правление</i>			
3.12.1	Суммарные затраты на правление и директорат			
3.13	<i>Секретариат</i>			
3.13.1	Суммарные затраты на секретариат			
3.14	<i>Отдел персонала</i>			
3.14.1	Суммарные затраты на персонал			
3.14.2	Процент затрат на персонал в сумме продаж			
3.14.3	Затраты на ФОТ			
3.14.4	Затраты на обучение			
3.15	<i>СБ, охрана, юрист</i>			
3.15.1	Суммарные затраты на данные подразделения			
3.16	<i>АХО</i>			
3.16.1	Суммарные затраты на АХО			
3.16.2	Приобретение мебели, оргтехники и т.д.			
3.16.3	Расходы на ремонт помещений на 1 кв.м.			
3.16.4	Стоимость оборудования одного рабочего места для сотрудника			
3.17	<i>Отдел ИТ</i>			

Нормативы, используемые при составлении бюджета

459



№ п.п	Нормативы	Активы/ обязательства min-max	Значение показателя доходов/расходов	Кто утверждает
3.17.1	Суммарные затраты на ИТ			
3.17.2	Процент затрат на ИТ к объему продаж			
3.17.3	Стоимость внутреннего ремонта и эксплуатации компьютерной и оргтехники;			
3.17.4	Стоимость расходных материалов к оргтехнике			

## Приложение В

# Карты затрат для бизнес-процессов

---

## Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка”

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
<i>Материальные расходы</i>	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка

№ п.п.	Вид деятельности	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					ЗП
					Налоги на ЗП
					Транспорт
					Командировки

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на ЗП	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Пер.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Ус. пост.			
	Расходы на соцстрах	Ус. пост.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Ус. пост.			
Расходы на транспортировку	Расходы на безработицу	Ус. пост.			
	Расходы топлива на собственные авто в служебных целях	Пер.			
Расходы на командировки	Расходы на суточные	Пер.			
	Расходы на проживание	Пер.			
	Расходы на командировки	Пер.			
	прочее				

### Карта затрат для бизнес-процесса “Маркетинг и изучение рынка”

№ п.п.	Вид деятельности	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.	<b>Затраты по subprocessам</b>				
2.1.	Анализ и формирование рынка	Прогнозирование спроса на товары Формирование заказов поставщикам	Отдел маркетинга Отдел продукт-менеджеров	Время на 1 заказ	Услуги
2.2.	Анализ потребностей клиента	Изучение потребностей клиентов Разработка стратегий работы с клиентами Разработка плана продаж Оценка степени удовлетворенности клиентов Повышение прибыльности клиента для компании и его ценность	Отдел маркетинга	Количество проведенных опросов, анкетирований	
2.3.	Реклама и продвижение	Разработка рекламной стратегии Реклама и продвижение Оценка эффективности рекламы и уровень ее финансирования	Отдел рекламы	Количество размещений; Стоимость тиража	Услуги
2.4.	Содействие сбыту	Проведение акций	Отдел рекламы	Стоимость 1 акции	Услуги
2.5.	Программа лояльности клиента		Отдел маркетинга	Проведение анкетирования клиентов (стоимость анкетирования 1 клиента)	Услуги

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы по услугам	Расходы на услуги по исследованию рынка	Пер.  Пер.			
Расходы по полученным услугам рекламы	Расходы на общефирменную рекламу	Пер.			
	Расходы на рекламу брэнда	Пер.			
Расходы по полученным услугам рекламы	Расходы на услуги по проведению акций	Пер.			
Расходы по полученным услугам	Расходы на проведение мероприятий с клиентами	Пер.			



### Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
	—		Отдел внешней логистики		<p>Материалы</p> <p>Товары</p> <p>Телефонная связь</p> <p>Обучение и развитие персонала</p>

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
<i>Материальные расходы</i>	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
<i>Расход товаров</i>	Расходы от списания бракованного товара	Ус. пост.			
	Расходы от списания сумм недопоставок, выявленных при приемке	Ус. пост.			
	Расход товара для проведения сертификации	Ус. пост.			
<i>Расходы на услуги связи</i>	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
<i>Расходы на обучение и развитие персонала</i>	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на информационно-консультативные услуги	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					Услуги
					Расходы периода ЗП
					Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы по полученным услугам	Прочие таможенные платежи				
	Расходы по таможенному терминалу	Пер.			
	Расходы на утилизацию тары	Пер.			
	Расходы на сертификацию товаров	Пер.			
	Расходы на получение справок	Пер.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Снабжение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.4.	Покупка имущества	Закупки имущества Покупка мебели и ремонты мебели и помещений Закупка компьютеров и оргтехники Планирование и организация текущих и капитальных ремонтов ОС	Отдел АХО Отдел закупок компьютеров и оргтехники	Закупки (Количество произведенных закупок объектов ОС) (объект ОС);	ЗП  Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			

## Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
1.	Общие расходы на бизнес-процесс				
1.1.					Материалы
					Телефонная связь
					Обучение и развитие персонала
					Аренда, электроэнергия, вода
					—

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расход материалов	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расход спец. одежды	Ус. пост.			
	Расход упаковочных "пистолетов"	Ус. пост.			
	Расход машинок для упаковки скотчем	Ус. пост.			
	Текущий ремонт компьютеров и оргтехники	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
Расходы на аренду и коммунальные услуги	Расходы по аренде	Ус. пост.			
	Расходы на электроэнергию	Ус. пост.			
	Расходы на коммунальные услуги	Ус. пост.			
Потери от порчи и недостач МЦ	Потери от порчи и недостач МЦ	Ус. пост.			



### Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.	<b>Затраты по субпроцессам</b>				
2.1.	Приемка	Приемка товара от поставщиков Приемка возвращенного товара от клиентов Оформление документов	Участок приемки товара Участок по приемке возвратов	Товарная позиция (количество обработанных позиций)	ЗП
					Налоги на ЗП
			Документальное оформление приходов Документальное оформление возвратов	Количество обработанных документов: акты приемки Количество возвратов: Возврат бракованного товара Возврат др.	Материалы
					ЗП
					Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
Материальные расходы	Расход бумаги	Пер.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.2.	Размещение	Размещение принятого товара	Участок по размещению товара	Общая занимаемая площадь по складу; Общее количество товарных позиций;	ЗП          Налоги на ЗП
2.3.	Сборка заказа	Сборка заказа для продажи	Участок по сборке заказов	Количество обработанных товарных единиц; Количество обработанных заказов	ЗП          Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на ЗП	Расходы на соцстрах	Пер			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Складирование и хранение”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.4.	Упаковка	Упаковка	Участок по упаковке	Упаковка (количество упаковок); Количество товарных позиций в упаковке	Материалы         ЗП         Налоги на ЗП
2.5.	Оформление документов	Оформление расходных документов	Участок по оформлению расходных документов	Заказ на продажу	Материалы         ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
	Расход скотча	Пер.			
Расходы на ЗП	Расход стретчевой пленки	Пер.			
	Расход гофроящиков	Пер.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
Материальные расходы	Расходы на безработицу	Пер.			
	Расход бумаги	Пер.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					Налоги на ЗП

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			



## Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на премии	Пер.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
	НДС по возвратам от неплательщиков	Пер.			
Расходы на транспортировку	Расходы топлива на собственные авто в служебных целях	Пер.			
Расходы на командировки	Расходы на суточные	Пер.			
	Расходы на проживание	Пер.			

## Карта затрат для бизнес-процесса “Сбыт”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					Бонусы

### Карта затрат для бизнес-процесса “Обработка”

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на бонусы	Расходы на проезд	Пер.			
	Расходы на командировки	Пер.			
	Предоставление бонусов клиентам	Пер.			

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
Расходы на обучение и развитие персонала					

### Карта затрат для бизнес-процесса “Обработка”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
2.1.	Прием заказов от клиентов на продажу; возврат	Оформление возвратов и гарантийного обслуживания	Отдел операторов	Количество обработанных заказов Количество обработанных возвратов	Запасы  ЗП  Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расход запасов	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
	Расходы на обслуживание системы пожарной безопасности	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Пер.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Пер.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			

## Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
1.	<b>Общие затраты для бизнес-процесса</b>				
1.1.	—		Отдел доставок		Материалы  Товары  Амортизация  Услуги  Телефонная связь

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расход спецодежды	Ус. пост.			
Расход товаров	Расход товаров для ремонта собственных авто	Ус. пост.			
Расходы на амортизацию	Амортизация авто	Ус. пост.			
Расходы на услуги	Расходы на текущий ремонт	Ус. пост.			
	Расходы по техническому осмотру авто				
	Расходы на страховку авто				
	Расходы на страховку ГО				
Расходы на услуги связи	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Встречи посылок	Пер.			



[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
Расход запасов	Расход бумаги	Пер.			
	Расход спецодежды	Пер.			
	Расход канцтоваров	Пер.			
Расход топлива	Расход топлива на доставки по Киеву	Пер.			
Расходы на командировки для доставок по регионам	Расходы на суточные	Пер.			
	Расходы на проживание	Пер.			
	Расход топлива в командировках по регионам	Пер.			
	Расходы на командировки прочее	Пер.			
Расходы на доставки	Расходы по доставкам по городу	Пер.			
	Расходы по доставкам по регионам	Пер.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Транспортировка”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					ЗП
					Налоги на ЗП
2.2..	Транспортное обслуживание АХО			Километраж пробега	Топливо

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление развитием”

№ п.п.	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
1.	<b>Общешфирменные расходы</b>			
1.1.	Определение стратегии развития компании Измерение показателей деятельности Создание системы измерений показателей Управление развитием Осуществление коммуникаций с акционерами	Управление		Материалы

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на ЗП	Отправки посылок	Пер.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Пер.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Пер.			
	Расходы на соцстрах	Пер.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Пер.			
	Расходы на безработицу	Пер.			
Расход топлива	Расход топлива (кроме командировок) на служебные авто	Ус. пост.			

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показ фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление развитием”

№ п.п.	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
				<p>Товары</p> <p>Аренда, электроэнергия, вода</p> <p>Услуги охраны</p> <p>Телефонная связь</p>

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показ фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расход товаров	Расходы на командировки	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расход товаров для сотрудников администрации	Ус. пост.			
	Расходы на аренду и коммунальные платежи	Ус. пост.			
	Расходы на электроэнергию	Ус. пост.			
	Расходы на воду	Ус. пост.			
Расход на охрану и технику безопасности	ФОТ охранной службы	Ус. пост.			
	Расходы на услуги сторонних организаций	Ус. пост.			
	Расходы на обслуживание системы пожарной сигнализации	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление развитием”

№ п.п.	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
				Обучение персонала
				ЗП
				Налоги на ЗП
				Командировки

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показ фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на выделенные каналы	Ус. пост.			
	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
Расходы на ЗП	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Ус. пост.			
	Расходы на соцстрах	Ус. пост.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Ус. пост.			
Расходы на командировки	Расходы на безработицу	Ус. пост.			
	Расходы на суточные	Ус. пост.			
	Расходы на проживание	Ус. пост.			
	Расход топлива для администрации, собственные авто	Ус. пост.			
	Расход топлива для администрации, служебные авто	Ус. пост.			



### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление финансами”

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
	Расходы на обучение и развитие персонала	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
	Расходы на ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
	Расходы на пенсионное страхование	Ус. пост.			
	Расходы на соцстрах	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление финансами”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление ИТ”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
1.	<b>Общие расходы для бизнес-процесса</b>				
1.1.		Управление хранением и поиском данных Управление оборудованием и сетевыми операциями Поддержка функционирования оборудования Поддержка функционирования оборудования Доработка программных продуктов в свете изменения бизнес-процессов	Отдел ИТ		Материалы

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Ус. пост.			
	Расходы на безработицу	Ус. пост.			

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
---------------	---------------	-----------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------

Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление ИТ”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					<p>Товары</p> <p>Телефонная связь</p> <p>Обучение и развитие персонала</p> <p>ЗП</p> <p>Налоги на ЗП</p>

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расход товаров	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расход товаров для нужд сотрудников	Ус. пост.			
	Расходы на услуги связи	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Ус. пост.			
	Расходы на соцстрах	Ус. пост.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Ус. пост.			
	Расходы на безработицу	Ус. пост.			

### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление персоналом”

[illegible]

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Материальные расходы	Расход канцтоваров	Ус. пост.			
	Расход калькуляторов	Ус. пост.			
	Расход бумаги	Ус. пост.			
	Расход дыроколов	Ус. пост.			
	Расход настольных наборов	Ус. пост.			
Расходы на услуги связи	Расход степлеров	Ус. пост.			
	Расходы на услуги городской связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги междугородней связи	Ус. пост.			
	Расходы на услуги международной связи	Ус. пост.			
	Расходы на Интернет	Ус. пост.			
Расходы на объявления	Расходы на услуги мобильной связи	Ус. пост.			
	Расходы на объявления для приема сотрудников				



### Карта затрат для бизнес-процесса “Управление персоналом”

№ п.п.	Субпроцесс (вид деятельности)	Выполняемые функции (кратко)	Место возникновения затрат (МВЗ)	Носитель затрат (фактор издержек для данного вида деятельности)	Используемые ресурсы
					Обучение и развитие персонала
					ЗП
					Налоги на ЗП

Группа затрат	Статьи затрат	Свойства затрат	Затраты на вид деятельности (сумма)	Количественный показатель фактора издержек	Ставка учета (сумма или количество)
Расходы на обучение и развитие персонала	Расходы на информационно-консультационные услуги	Ус. пост.			
	Расходы на тренинги и семинары	Ус. пост.			
Расходы на ЗП	Расходы на основную ЗП	Ус. пост.			
	Расходы на премии	Ус. пост.			
	Расходы по отпускам	Ус. пост.			
Расходы по налогам на ЗП	Расходы на пенсионное страхование	Ус. пост.			
	Расходы на соцстрах	Ус. пост.			
	Расходы по соцстраху от несчастного случая	Ус. пост.			
	Расходы на безработицу	Ус. пост.			

## Заявка на осуществление хозяйственных операций подразделениями (ЦФО)

Дата заявки					
№ заявки подразделения					
Наименование ЦФО					
Ответственное лицо (руководитель ЦФО)					
Наименование ЦЗ					
Подразделение					
Наименование бюджета					

№ п.п.	Статья	Утвержденные затраты по бюджету, сумма	Фактические затраты на дату подачи заявки, сумма	Отклонения (+ перерасход по бюджету)	Отклонения к бюджетному значению в процентах
1	2	3	4	5= 4-3	6= 5/3*100
1.	<b>Вид расходов/статья расходов</b>	x	x	x	x
1.1.	Командировочные расходы				
1.2.	Расходы топлива, кроме командировок				
1.3.	Представительские расходы				
1.4.	Закупка канцтоваров				
1.5.	Закупка материалов для текущего ремонта				
1.6.	Расходы, связанные с приобретением товара				
....	....				
2.	<b>Итого:</b>				
3.	<b>Сумма по заявке</b>				

Контрагент					
Назначение платежа					