



КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

Система бюджетирования — один из эффективных инструментов управления бизнесом компании. Наши спикеры делятся опытом построения системы бюджетирования и рассказывают, как правильно посчитать расходы и спрогнозировать выручку, какой вид бюджетирования наиболее эффективен, какие ошибки при бюджетировании могут серьезно подорвать бизнес.



Анна Галаева,
консультант по бюджетированию, управленческой отчетности,
финансовому моделированию, работе с дебиторской
задолженностью

Вы много лет занимались темой бюджетирования в самых крупных компаниях России и мира. С чего начинается процесс бюджетирования в таких компаниях?

Бюджетирование начинается с определения центров финансовой ответственности, центров доходов и центров затрат. Формируется матрица ответственных бюджетоодержателей, которая привязана к штатному расписанию. Важно грамотно выстроить систему сроков исполнения всех этапов процесса бюджетирования (нулевой, первый, второй раунды и так далее до момента утверждения), чтобы его исполняли все участники бюджетного процесса.

За основу обычно берут отчет о прибылях и убытках (PnL) по стандартам международной финансовой отчетности или приближенный к ним. Отчет состоит из нескольких блоков. Первый — **выручка**, куда собирают оцифрованные продажи. Туда же вносят всевозможные скидки, ретро-бонусы, премии, промоакции. Это траты, на которые готова компания для продвижения своих продаж.

Следующий блок — **цепь поставок**. В его состав входят себестоимость производства, закупка сырья и материалов, складская логистика и доставка продукции.

В отчете о прибылях и убытках все это представлено в свернутом виде, отражаются основные понятия. Управленческая отчетность предполагает наличие дополнительной отчетности для детального анализа данных.

Из выручки вычитают себестоимость и получают валовую прибыль.



На следующем этапе считают **операционные расходы**, однако тут есть варианты. В каждой компании расчет определяют с помощью стандартов, установленных в учетной политике. **Расходы на маркетинг** могут быть отнесены к операционным расходам или выделены в отдельный блок. Все зависит от отрасли и специфики бизнеса.

Себестоимость — это расходы, которые зависят от объемов продаж. Административные операционные расходы от изменения объемов не зависят. Это фиксированные расходы. Например, содержание управленческого персонала, аренда, административно-хозяйственные расходы, канцтовары — все, что связано с управлением. Операционная прибыль есть разница между валовой прибылью и операционными расходами.

Важным показателем, который широко используют финансовые аналитики для оценки рентабельности инвестиций и возможности самофинансирования компании, является EBITDA. Его считают в абсолютном и относительном значении. Если EBITDA составляет 30 %, это очень хороший показатель.

Зачастую собственники малого и среднего бизнеса путают понятия «выручка» и «чистая прибыль». Начинают изымать средства из полученной выручки, что ведет к кассовым разрывам и нехватке денежных средств на покрытие расходов. Чтобы этого не произошло, **важно иметь управленческую отчетность и бюджет компании как оформленный план действий, план развития бизнеса**.

Какие моменты важны в бюджетировании? Какие ошибки при бюджетировании могут стать фатальными для бизнеса?

Довольно часто в компаниях необоснованно завышают бюджет расходов. Когда расходы посчитаны приблизительно или не случаются в полном объеме в запланированном периоде в силу обстоятельств, получается перекос между бюджетом и фактом. Такие нюансы важно учитывать и исключать.

Цифры бюджетов должны быть обоснованными, выверенными, базироваться на статистике предыдущих периодов и на расчетных данных, предоставляемых отделами, участвующими в процессе формирования бюджета.

Важно заложить в план продаж сезонность. Если это продажа напитков, следует учитывать, что с мая по октябрь будет высокий сезон, в остальные месяцы объемы продаж будут снижаться. Нужно продумать, какая продукция или иной формат популярившегося продукта будут актуальны для покупателя в низкий сезон, чтобы сократить волатильность объемов продаж и выручки.

К фатальным ошибкам можно отнести сбои в поставках сырья, стихийные изменения плана производства, если он сильно отклонился от бюджетного, незапланированный рост цен на сырье и материалы, участвующие в процессе производства готовой продукции.

Фатальным может быть наличие производственного брака, который сложно спрогнозировать. При планировании его часто не учитывают, а по факту списывают в больших объемах. Фатальным может быть и **отсутствие эластичности бюджетирования в кризисных ситуациях** (например, пандемия). Здесь важно быстрое реагирование на всех уровнях, нужен комплексный подход с детальной проработкой рисков, которые диктует рынок.

Сейчас компании формируют стратегические планы и прогнозы на несколько лет вперед, но при этом не всегда учитывают инфляцию (например, на ГСМ, электроэнергию, воду, газ, рост заработной платы, аренду и прочие расходы). **Отсутствие в расчетах инфляционных ожиданий — фатальная ошибка.**



Сергей Елисеев,
независимый директор, президент
Союза независимых экспертов и интерим-менеджеров

В большинстве случаев бюджетирование используют как систему лимитов. Бюджет работает как система тормозов, чтобы сотрудники компании не перерасходовали ресурсы. Стоит уйти от банальной и пассивной схемы: «доходы минус расходы равно прибыль», «решительно» планируем увеличение доходов, уменьшение расходов и ждем-надеемся на прибыль. Схема примитивная, работает в стабильных условиях при малых диапазонах регулирования, но плохо или вообще не работает в сложных условиях.

Подход необходимо пересмотреть. В первую очередь вместо доходов и расходов нужно рассматривать маржинальный доход и постоянные расходы. Звучит похоже, но разница принципиальная.

Типично, что при оптимизации расходов страдают переменные расходы. Урезание этих расходов сокращает объемы производства и возможности продаж, компания теряет в доходной части бюджета. **Переменные расходы не нужно резать, ими нужно маневрировать.** По одним продуктам — уменьшить, убрать, по другим — увеличить, если дополнительные переменные приводят к опережающему росту цены, маржинальная доходность растет.

В традиционном бюджете, даже постатейном, постоянные затраты плохо различимы в общем котле. В прогрессивном бюджетировании нужно радикально выделять постоянные расходы и нещадно их резать. В некоторых случаях заменять, переводить в переменные.

Если в обычном бюджетировании приоритетная задача — нарастить выручку, то в прогрессивном — увеличить маржинальный доход. А последний может расти и при снижении выручки, объемов продаж.

Для опережающего управления в фокусе бюджета должны быть маржинальный доход и постоянные затраты. Если есть стремление перейти от пассивной модели ограничений к прогрессивной, позволяющей управлять, развивать экономическую модель компании, стоит пересмотреть подход к бюджетированию. Перейти на схему «маржинальная прибыль (выручка минус переменные затраты) минус постоянные затраты равно прибыль».

Какие типичные ошибки совершают предприниматели, составляя бюджет?

Когда стараются через бюджетирование якобы улучшить финансовые результаты и начинают без детального разбора и выделения переменных резать все расходы. Урезание переменных расходов приводит к самым тяжелым последствиям.

Другая типичная ошибка связана с «оптимизацией» оплаты труда по простому сценарию — урезать переменную часть зарплаты. Это разрушает трудовую функцию, поскольку переменная часть прямо связана с мотивацией и результатами труда. В результате лимиты и абсолютные значения уменьшаются, но еще больше, в два-три раза, уменьшается эффективность использования средств. Вроде правильно делают, а ситуация все хуже и хуже.



Какой вид бюджетирования вы считаете наиболее эффективным?

Постатейное бюджетирование — это привычно и удобно для исполнителей, может даже создавать иллюзию контроля за счет глубокой детализации. Принципиальный недостаток — **отсутствие разделения затрат на постоянные и переменные**, которые сами требуют разных методик, принципов управления и оптимизации.

Негативные последствия от урезания переменных затрат мы разобрали выше на примере переменной части зарплаты. Теперь другой пример. Берем статью «Электроэнергия» и начинаем оптимизировать. Внутри ее есть составляющие: переменная часть, связанная с работой оборудования, и две постоянные части, связанные с обслуживанием производственного помещения (здания), содержанием административных помещений (зданий) и/или складов.

В общекотловом виде статью оптимизировать на практике невозможно.

Нужно решительно и точно разделить переменную и постоянную части электроэнергии. Скорее всего, потребуются технические решения «на местности», в том числе установка приборов учета (счетчиков).

После разделения можно кардинально сокращать постоянную часть расходов электроэнергии. И не нужно трогать переменную часть, завязанную на работу оборудования, чтобы не навредить производственному процессу.

К сожалению, постатейное бюджетирование может скрывать развертку на постоянные и переменные расходы и/или создать эффект ложной экономии.



Мария Синицына,
директор по развитию АКГ «НВК»

В чем главные задачи бюджетирования?

Выверенный бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств помогают избежать неэффективного кредитования. Многие не хотят заморачиваться с плановым БДС. В результате имеют периодические кассовые разрывы.

Некритичные разрывы очень удобно затыкать с помощью простых банковских инструментов — возобновляемых кредитных линий, овердрафтов. Эти небольшие по меркам бизнеса суммы банк выдает под приличные проценты, которые за год набегают в заметную статью расходов. Можно ли этого избежать? Безусловно. При хорошем планировании на дальние дистанции и своевременной коррекции на короткие заемные деньги не понадобятся.

Еще один важный момент: **бюджетирование позволяет делать грамотно инвестиции и правильно выводить прибыль**. Не вовремя или излишне выведенная прибыль приводит к новым кассовым разрывам и кредитованию, срываем обязательств по договорам и штрафным санctionям. В итоге деньги компаний уходят на какие-то бесконечные проценты, долги и кредиты. А вытаскивание их из оборота для инвестирования во что-то даже очень полезное и важное порой имеет те же последствия.

Марина Сипатова,
редактор журналистского агентства «СС-20»