

А. Э. Петросян

**МАЯК
ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**



**Как составить бюджет и
заставить его работать**

Практическое руководство

Тверь
2007

Петросян Армен Эрнстович

Маяк для малого бизнеса

(Как составить бюджет и заставить его работать)

Практическое руководство

Петросян Армен Эрнстович – доктор философских наук, профессор кафедры государственного управления и менеджмента Тверского филиала Северо-Западной академии государственной службы. В 1990 – 1997 гг. – президент Тверского университета бизнеса, с 1992 г. по 2007 г. – директор Института консультирования, адаптаций и разработок. Автор многих книг, автоматизированных систем обучения и диагностики, практических методик и деловых игр.

© А. Э. Петросян, 2007

Введение: Что такое бюджет и для чего он нужен

Возможно, это не очень бросается в глаза, но всякий раз, когда вы подсчитываете в конце того или иного периода, сколько средств остается у вас после совершения всех необходимых платежей, фактически речь идет о бюджетном процессе. Ничего удивительного. Ведь бюджет представляет собой не что иное, как баланс доходов и расходов, план их осуществления. Он составляется примерно в том же формате, что и финансовый отчет, и обычно охватывает срок величиной в один год. По окончании этого срока запланированные доходы и расходы сравниваются с фактическими, и подводятся итоги выполнения бюджета.

Конечно, нельзя ограничивать временной горизонт бюджета только одним годом. В принципе его можно сформировать и на более длительные сроки – скажем, на 2 – 3 года или даже 5 лет. Правда, все, что находится дальше пятилетнего горизонта, вряд ли может считаться особенно практичным. А кроме того, чем больший срок охватывает бюджет, тем менее определенным он становится, приобретая черты стратегического плана и, наоборот, утрачивая признаки финансового документа. Тем не менее, и в этих случаях он задает основные финансовые ориентиры, по которым предприятие сверяет свою деятельность.

В то же время, годовой бюджет служит лишь базовым документом финансового планирования. В целях его конкретизации, а также контроля за исполнением бюджетных параметров обычно составляются квартальные

бюджеты, которые, в свою очередь, подразделяются на месячные, а иногда даже недельные или декадные. Опираясь на эти детальные проектировки, предприятие получает средство практически непрерывного мониторинга своей деятельности.

Разумный бюджет является одним из главных залогов успеха. Он позволяет оценить будущие потребности в денежных средствах и «прикинуть» размер ожидаемой прибыли. Именно в нем фиксируются состав и величина планируемых расходов и определяется денежный оборот в целом. С его помощью удается предвосхитить проблемы и трудности, составить представление о них еще до того, как они могут возникнуть. Тем самым появляется возможность загодя подготовиться к ним и вовремя скорректировать свои планы, чтобы предотвратить их появление или хотя бы не допустить развертывание этих тенденций до критических масштабов.

Если попытаться кратко сформулировать роль и функции, выполняемые бюджетом на предприятии, можно сказать, что он представляет собой один из ключевых инструментов планирования доходов и расходов, а также обоснования поставленных целей и распределения доступных ресурсов. Бюджет:

- **мобилизует, координирует и направляет усилия** всех работников организации на достижение общих целей;
- **обеспечивает должный контроль** за выполнением стоящих перед организацией задач и соблюдение установленных в ней показателей и нормативов; и, наконец,
- способствует превращению отдельных направлений деятельности и выполняемых функций в части единого дела и, по существу, **поддерживает целостность предприятия**.

Этому ключевому инструменту делового планирования и посвящается настоящая работа. Она призвана раскрыть основные понятия бюджетного процесса, его пошаговую структуру, а также технологию построения бюджета как финансового документа.

1. Задачи бюджета и его устройство

Прежде всего, бюджет помогает определить, какими денежными средствами вы располагаете, и как вы собираетесь их использовать. Далее, сверяясь с ним, вы решаете, достаточно ли у вас ресурсов, чтобы добиться поставленных финансовых и иных целей. Наконец, он представляет большой интерес для акционеров, кредиторов и других заинтересованных лиц, так как они именно по нему, главным образом, и судят о том, насколько вы понимаете свой бизнес и способны предвидеть и удовлетворить собственные запросы.

Бюджет направлен на определение, анализ и оценку тройкого рода факторов:

- **сумм затрат** – начиная с первоначальных, связанных с организацией бизнеса, и заканчивая расходами на его текущее обслуживание;
- **доходов**, позволяющих финансировать и поддерживать осуществляемые деловые операции; и
- **ожидаемой прибыли**, необходимой как для расширения и развития самого предприятия, так и для обеспечения доходов его собственников.

Если в ходе составления бюджета выясняется, что для покрытия предстоящих расходов вам требуется больший доход, чем вы в состоянии заработать, придется скорректировать первоначальный план. Это можно сделать тремя способами:

- **сокращение издержек** (например, ограничение численности работников, экономия на мебели и конторских аксессуарах, жесткий контроль за телефонными разговорами и т. д.);
- **увеличение продаж** (скажем, предложение новых продуктов и услуг, дополнительное обслуживание покупателей, усиление агрессивности маркетинга и т. д.);
- **«урезание»** размера желаемой **прибыли** – обычно это наименее приемлемый вариант развития событий, поскольку оно весьма негативно сказывается не только на доходах собственников, но и на перспективах развития самого предприятия.

Однако бюджет необходим не только для текущей деятельности. Особое значение он приобретает при выполнении специальных – тем более крупных и сложных – проектов. Прежде чем вложить средства в новое оборудование или другое имущество, необходимо составить бизнес-план, способный оправдать предполагаемые расходы. А чтобы убедиться в том, достижимы ли поставленные цели, реально ли изыскать и привлечь соответствующие средства, и хватит ли их для получения нужных результатов, требуется бюджет. Причем он должен быть сформирован в письменной форме – не только потому, что в этом случае придется отнестись к нему более ответственно, да и все остальные получат доступ к его основным показателям. Гораздо важнее то, что цифры, зафиксированные на бумаге, можно будет потом скорректировать и переработать столько раз, сколько понадобится для составления действительно основательного документа.

Таким образом, тремя основными элементами бюджета являются:

- **доходы** от продаж;

- **затраты** на производство и реализацию;
- желаемая **прибыль**.

Начнем с доходов. Они являются краеугольным камнем бюджета. Поэтому так важно точно спланировать объемы своих продаж (в натуральном виде). Если тем или иным способом удалось получить эти значения, то на их основе нетрудно рассчитать суммы затрат, необходимых для достижения поставленных целей.

Однако затраты носят не вполне однородный характер. Они включают в себя как постоянные, так и переменные компоненты. Оценка их не так проста, как может показаться на первый взгляд. Нужно определить, какие из них и в каком отношении колеблются, а какие – остаются неизменными. Не говоря уже о необходимости учета инфляции и других факторов, которые также способны повлиять на уровень предполагаемых цен.

Переменными являются такие затраты, которые непосредственно связаны с объемом продаж. К их числу можно отнести, например, затраты на сырье и материалы. Чем больше продукции вы реализуете, тем выше их размер. И, наоборот, чем скромнее реализация, тем меньше потребуются таких расходов. Точно так же издержки на упаковку и транспортировку продукции напрямую увязываются со сбытом. Они как бы «вырастают» из него, и без продаж их трудно себе представить.

Предположим, фирма оптовой торговли «Купи-продай» приобрела товар на сумму 120 млн. руб. и реализовала его за 200 млн. руб. Чтобы подсчитать долю материальных затрат в совокупном доходе компании, нужно разделить уплаченную за товар сумму на объем продаж (в денежном выражении): $120 \text{ млн. руб.} : 200 \text{ млн. руб.} = 60 \text{ процентов}$. Это значит, что 60 процентов полученного дохода пошли на покрытие стоимости закупленного для перепродажи товара. И, если фирма

ожидает в будущем году увеличения сбыта, скажем, до 240 млн. руб., то она должна заключить, что, если не случится чего-то непредвиденного, то объем ее закупок составит 144 млн. руб., то есть 60 процентов от запланированной реализации.

В отличие от переменных, постоянные затраты не меняются в зависимости от объема продаж. Например, арендная плата за помещения остается той же самой и в том случае, когда фирма реализует продукцию на сумму 10 млн. руб., и когда она доводит объем продаж до 100 млн. руб. Или, скажем, если вы берете в лизинг транспорт или иное оборудование, приходится вносить за него ежемесячную плату, даже если совсем ничего не удается продать.

Строго говоря, постоянные и переменные затраты не исчерпывают всего спектра расходов. Встречаются и так называемые полупеременные (условно постоянные) затраты. К ним можно причислить, в частности, расходы на транспорт, арендованный для доставки продукции покупателям, или на копировальные аппараты, установленные в отделе сбыта. Они являются чем-то средним между постоянными и переменными затратами. Нельзя отрицать их зависимости от объемов продаж, но эта связь носит гораздо более сложный, опосредованный (непрямой) характер. И, чтобы излишне не нагромождать расчеты, в целях составления бюджета можно отказаться от выделения этих расходов в особую группу, распределив их между постоянными и переменными.

К первым отойдут при этом затраты, которые в минимальной степени непосредственно переносятся на стоимость реализуемой продукции, а ко вторым – те, что в значительной мере сразу «списываются» как расходы текущего периода. Так, оплату услуг связи есть смысл отнести к постоянным издержкам, а расходы на

командировки продавцов – к переменным. Можно поступить и по-другому: разбив полупеременные расходы на постоянную и переменную части, включить их в состав соответствующих затрат. Тогда из статьи «Издержки на арендованный грузовой автотранспорт» арендная плата перейдет к постоянным затратам, а расходы на запчасти и обслуживание – к переменным. Точно так же амортизации, начисляемой на копировальные аппараты, будет придан постоянный характер, тогда как расходы на их ремонт и техническое сопровождение приобретут статус переменных. Однако, какую бы форму распределения полупеременных затрат вы ни избрали, следует помнить, что в малом бизнесе принципиально важно избавиться от этой «лишней» прослойки, так как она довольно сильно затрудняет расчеты, хотя мало что прибавляет к пониманию бюджетных тонкостей.

2. Откуда берутся бюджетные данные

Как бы хорошо вы ни проектировали бюджет, он не может стать лучше, чем исходные данные, на которых строятся его показатели. Поэтому исключительно важными факторами являются точность и достоверность базовых цифр и последующих вычислений и оценок. А значит, нужно учесть все параметры, способные существенно повлиять на содержание бюджета. Это касается, в частности, инфляции, которая затрагивает практически каждую сторону деятельности предприятия. Но не только. Речь идет также, например, о налогах. Они могут сказаться на показателях бюджета как вследствие изменения налоговых ставок, так и в случае перехода с одного режима на другой (например, с упрощенного на общий). Если пренебречь подобными факторами, то даже самое красивое

бюджетное построение в конце концов может рухнуть, как картонный домик.

Прибыль, «закладываемая» в бюджет, должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить необходимую отдачу на вложения в предприятие. К инвестициям можно отнести те средства, которые расходуются на бизнес при его формировании, и прибыли первых лет, если они оставляются в деле. Если у вас есть возможность вложить свои средства в какие-то проекты за пределами своего бизнеса и получить при этом, скажем, 15-процентную отдачу, то она и должна послужить ориентиром при планировании его развития. Закупая оборудование или другое имущество, следует рассчитывать не меньше чем на те же 15 процентов. Иначе ваш проект утратит смысл, если, конечно, за ним не стоят другие («политические») соображения, напрямую не связанные с деловой выгодой.

Составляя бюджет, добавьте к желаемой прибыли ту, которая связана с ожидаемым уровнем отдачи на вложенный капитал. Если у вас нет полной уверенности в правильной оценке этого уровня, обратитесь за советом к партнерам, консультантам, профессиональным ассоциациям, в торгово-промышленную палату или другие компетентные учреждения. Существенно завысив или занизив норму отдачи на вложения, вы рискуете «смазать» свои ориентиры, что может весьма негативно сказаться на параметрах бюджета. Что же касается желаемой прибыли, которая связана с вознаграждением за ваше непосредственное участие в организации бизнеса, то нижний предел ее можно определить, исходя из дохода, получаемого соответствующим работником за аналогичный труд. Для этого можно воспользоваться как платежными ведомостями собственного предприятия, так и информацией, полученной от других предпринимателей или специалистов.

Приступая к формированию бюджета, следует основываться на *главном бюджетном уравнении*:

$$\text{Продажи} = \text{Затраты} + \text{прибыль.}$$

Оно говорит о том, что каждый рубль, вырученный от реализации продукции, содержит в себе одну часть, покрывающую понесенные затраты, и другую, которая идентифицируется с прибылью.

Если переписать это уравнение как

$$\text{Продажи} - \text{Затраты} = \text{Прибыль,}$$

в глаза бросится то, что прибыль является суммой доходов, остающейся в распоряжении предприятия после возмещения всех расходов на производство и реализацию продукции. Например, если вы планируете свои продажи на уровне 15 млн. руб. и знаете, что совокупные затраты составят при этом 12 млн. руб., нетрудно рассчитать сумму ожидаемой прибыли – она достигнет 3 млн. руб. (15 млн. руб. – 12 млн. руб.).

В бюджетных проектировках чаще всего приходится опираться на так называемые исторические данные, то есть цифры продаж и затрат, относящиеся к предыдущим годам. Понятно, что их «безоговорочное» принятие, не учитывающее изменения, ожидаемые в предстоящем (плановом) периоде, и новые тенденции, которые только-только начинают разворачиваться, чревато серьезными отклонениями фактических результатов будущей деятельности от бюджетных показателей. Поэтому, работая над бюджетом, нужно скорректировать «исторические» данные так, чтобы в них нашли отражение инфляционные и другие факторы, способные повлиять на размер предполагаемых доходов и расходов.

Допустим, в предыдущие три года фирма «Купи-продай» тратила в среднем 340 тысяч рублей на рекламу своих товаров. В будущем году ожидается 9-процентный рост цен. Чтобы определить планируемую сумму

рекламных расходов, фирма умножает их среднегодовую величину на коэффициент прироста цен (340 тыс. руб. x 0,09), и получает искомую величину (30,6 тыс. руб.). Прибавляя ее к среднегодовому рекламному бюджету за предыдущие 3 года, «Купи-продай» устанавливает плановый показатель (340 тыс. руб.+ 30,6 тыс. руб. = 370,6 тыс. руб.). Еще более простым способом получения того же результата является непосредственное умножение среднегодовых расходов на рекламу на коэффициент прироста цен: 340 тыс. руб. x 1,09 = 370,6 тыс. руб. Он и вносится в первоначальную редакцию бюджета.

Если ваш бизнес сформировался недавно и еще не успел приобрести финансовую историю, стоит опереться на собственные знания и опыт работы в соответствующей отрасли и попытаться самостоятельно оценить спрос на продукцию и затраты на ее производство и реализацию. Если вы чувствуете, что вам чего-то не хватает для достаточно полного и точного определения этих параметров, обратитесь к экспертам – профессиональному финансисту или деловому консультанту, - которые могут помочь в уяснении вопросов, знакомых вам меньше, чем хотелось бы. Ведь если ваш бюджет не будет реалистичным в своих оценках, вряд ли он поможет в достижении поставленных целей.

Прежде чем приступить к бюджетным проектировкам, следует ответить на три основных вопроса:

- Каким, по-вашему, должен быть **размер прибыли**, на которую стоит рассчитывать в течение планового периода?
- **Во сколько** вам **обойдутся усилия** по обеспечению такого размера прибыли? и
- **Какой уровень дохода от продаж** способен покрыть как запланированные расходы, так и желаемый объем прибыли?

Чтобы должным образом ответить на эти вопросы, необходимо сопоставить ожидаемые суммы реализации и затрат – как прямых, так и косвенных – с предполагаемым сбытом продукции (в натуральном выражении). При этом ради придания запаса прочности бюджетным показателям, многие фирмы занижают плановые доходы и, наоборот, завышают расходы. Так они рассчитывают избежать неприятных осложнений в случаях, когда либо не оправдываются прогнозы сбыта, либо затраты растут более высокими темпами, чем можно было предположить. Однако это не самый надежный путь. Правда, он позволяет «удержать» бюджет даже при отклонении событий от ожидаемых сценариев. Но, как и всякая перестраховка, такой подход не позволяет в полной мере использовать ресурсы, которые оказываются доступными для предприятия.

3. Проектировки и корректировки

Формирование бюджета можно начинать с прогноза продаж или прибыли. На практике удобнее – особенно для малых предприятий - отталкиваться от прибыли как показателя, служащего главным ориентиром деятельности. В этом случае сперва принимается решение о том, каким должен быть размер прибыли, а затем определяются расходы, необходимые для его обеспечения.

Если кратко представить *структуру бюджетного процесса*, можно свести его к следующим этапам:

- I. Установление размера желаемой чистой прибыли;
- II. Определение операционных расходов;
- III. Расчет нижнего предела валовой прибыли
- IV. Оценка доходов от планируемого сбыта;
- V. Уточнение и корректировка полученных цифр.

Чтобы проиллюстрировать ход и содержание бюджетного процесса, обратимся к деятельности фирмы оптовой торговли «Купи-продай». Предположим, что ее финансовые результаты за последние три года представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Исторические данные о доходах и расходах
фирмы оптовой торговли «Купи-продай»
за последние 3 года (в млн. руб.)**

	2005	2006	2007	Всего	В сред- нем за год	В сред- нем доля в про- дажах (%)
Продажи	196	199	211	606	202	100
Затраты на реализованную продукцию	127,4	135,32	150,865	413,585	137,862	68,3
Валовая прибыль	68,6	63,68	60,135	192,415	64,138	31,7
Операционные расходы, в т. ч.:	40,563	43977	48,853	133,393	44,464	21,9
Амортизация	2,156	2,156	2,156	6,468	2,156	1,1
Арендная плата	13,132	15,102	17,367	45,601	15,2	7,5
Заработная плата (с начислениями)	11,956	12,554	13,182	37,692	12,564	6,2
Ремонт и обслуживание	0,588	0,635	0,699	1,922	0,641	0,3

Консульта- тивные услуги	0,784	0,815	0,905	2,504	0,835	0,4
Канторские расходы	0,98	1,019	1,1	3,099	1,033	0,5
Расходы на страхование	0,579	0,606	0,648	1,833	0,611	0,3
Расходы на услуги связи	1,764	1,852	2,018	5,634	1,878	0,9
Расходы на рекламу	4,508	4,958	6,198	15,664	5,221	2,6
Прочие расходы	4,116	4,28	4,580	12,976	4,325	2,2
Чистая прибыль	28,037	19,703	11,282	59,022	19,674	9,7

Исходя из этих данных, можно приступить к составлению бюджета на 2008 г.

1. Каким должен быть размер желаемой прибыли фирмы «Купи-продай»?

За последние три года чистая прибыль компании составила 59 млн. 22 тыс. руб. Следовательно, среднегодовая прибыль равна 19 млн. 674 тыс. руб. При этом максимальная прибыль была получена в 2005 г. В дальнейшем, несмотря на неуклонный рост продаж, чистая прибыль только сокращалась, а в 2007 г. она и вовсе оказалась в 2,5 раза ниже, чем в 2005 г. Поэтому фирма сочла вполне нормальным результатом увеличение в 2008 г. чистой прибыли на 40 процентов, то есть в 1,4 по сравнению с 2007 г. Стало быть, ее плановое значение должно составить 15,795 млн. руб. (11,282 млн. руб. * 1,4).

2. Перейдем к операционным расходам. Фирма «Купи-продай» исходит из того, что в будущем году следует ожидать большого количества дополнительных затрат. Например, она собирается повысить заработную

плату на 7,5 процента и приобрести дополнительную медицинскую страховку на сумму 0,3 млн. руб. Предполагается перейти на полное страхование грузов, что увеличит затраты еще на 0,65 млн. руб. Планируется также расширить состав используемых услуг связи – в частности, подвести Интернет к каждому рабочему месту, приобрести сотовые телефоны для всех работников и оплачивать их разговоры. Это, как ожидается, потребует дополнительных расходов в размере 0,9 млн. руб. Не говоря уже о повышении тарифов на услуги связи на 12 процентов. Арендная плата вырастет, по-видимому, на 15 процентов. Наконец, никуда не деться от инфляции, которая, по мнению руководства компании, будет никак не меньше 10 процентов.

Основываясь на этих цифрах, фирма составила предварительный бюджет, в котором отразила основные прогнозы и планы на 2008 г. (табл. 2).

Табл. 2

Статьи доходов и расходов	Сумма	Доля от продаж
Доходы от продаж	220,495	100
Затраты на реализованную продукцию	150,598	68,3
Валовая прибыль	66,842	31,7
Операционные расходы, в т. ч.:	54,842	24,9
Амортизация	2,156	1,0
Арендная плата	19,972	9,1
Заработная плата (с начислениями)	14,171	6,4
Ремонт и обслуживание	0,763	0,4
Консультативные услуги	0,973	0,5
Канторские расходы	1,18	0,5
	7	

Расходы на страхование	1,59 8	0,7
Расходы на услуги связи	3,00 3	1,3
Расходы на рекламу	6,00 2	2,7
Прочие расходы	5,01 7	2,3
Чистая прибыль	12,0	6,8

Поясним, как были получены цифры предварительного бюджета 2008 г.

Амортизация не может измениться, поскольку состав основных средств остался прежним, и начисления за предстоящий год сохранятся на уровне предыдущих лет (2,156 млн. руб.).

Арендная плата за помещения, транспорт и другое имущество определяется, исходя из данных за последний год и коэффициента прироста, заложенного в договорах, которые готовятся к заключению на очередной срок. Он составляет в среднем 15 процентов. Поэтому планируемый размер арендной платы определяется посредством умножения суммы, уплаченной в завершающемся году (17,367 млн. руб.), на 1,15 и равняется 19,972 млн. руб.

Зарплату в наступающем году предполагается увеличить на 7,5 процента. Следовательно, ее тоже нужно рассчитывать путем умножения суммы 2007 г. (13,182 млн. руб.) на коэффициент 1,075. В результате получим плановую зарплату (вместе со страховыми взносами) в размере 14,171 млн. руб.

Затраты на ремонт и обслуживание, а также консультативные услуги колеблются из года в год. Значит, за основу следует взять среднегодовую сумму. Но, поскольку цены все время растут, ее следует скорректировать на темпы инфляции, а также

среднегодового роста. Тем самым можно ожидать, что на ремонт и обслуживание в наступающем году будет израсходовано 0,641 млн. руб. * 1,19 (1,1 + 0,09) = 0,763 млн. руб., а на консультативные услуги – 0,835 * 1,165 (1,1 + 0,065) = 0,973 млн. руб.

Чуть сложнее обстоит дело с конторскими расходами. Тут, как и в предыдущем случае, нужно исходить из среднегодовых затрат, которые, должны быть увеличены в соответствии с коэффициентом инфляции. Однако этого мало. Так как фирма планирует 4,5-процентный рост продаж, можно предположить, что соразмерно повысятся и расходы. Вот почему сумму в 1,136 млн. руб. (1,033 млн. руб. * 1,1) необходимо умножить на коэффициент 1,045. Тем самым получим окончательную цифру конторских затрат – 1,187 млн. руб.

По-другому рассчитываются предстоящие расходы на страхование. Фирма договорилась со страховщиками о сохранении существующих тарифов. Поэтому отправной точкой являются затраты текущего года (0,648 млн. руб.). Но к ним следует добавить, во-первых, дополнительные издержки, связанные с курсом на полное страхование грузов (0,65 млн. руб.) и приобретением дополнительных медицинских страховок (0,3 млн. руб.). То есть полная сумма расходов на страхование в плановый период достигнет 0,648 млн. руб. + 0,65 млн. руб. + 0,3 млн. руб. = 1,598 млн. руб.

Что касается расходов на «традиционную» связь, которой уже располагает фирма, то нужно среднегодовую сумму их скорректировать с учетом повышения тарифов (1,878 млн. руб. * 1,12). Результат - 2,103 млн. руб. Добавим к этой цифре 0,9 млн. руб., которые планируется израсходовать на внедрение «стационарного» Интернета и расширения мобильной связи, и получим окончательную сумму – 3,003 млн. руб.

Примерно так же высчитываются затраты на рекламу. С той лишь разницей, что к итоговой сумме с учетом коэффициента инфляции (5,221 млн. руб. * 1,1 = 5,743 млн. руб.) прибавляется цифра расходов, «привязанная» к росту. Так как его величина ожидается на уровне 4,5 процента, то, чтобы оказать ему достойную поддержку, следует соразмерно увеличить рекламный бюджет: 5,743 млн. руб. * 1,045 = 6,002 млн. руб.

Наконец, чтобы найти бюджетную сумму прочих расходов, нужно их среднегодовой уровень умножить на коэффициент инфляции, а также среднегодового прироста: 4,325 млн. руб. * 1,16 (1,1 + 0,06) = 5,017 млн. руб.

3. Теперь рассчитаем валовую прибыль. Она представляет собой сумму чистой прибыли и операционных расходов. Поэтому к 54,842 млн. руб. прибавим 15,795 млн. руб. Получим 70,637 млн. руб., которые являются минимальным условием выполнения бюджетного задания по чистой прибыли.

4. Обратимся к доходам от продаж. Какими они должны быть, чтобы обеспечить плановый размер чистой прибыли?

Поскольку в последние три года валовая прибыль составляла в среднем 31,8 процента от суммы реализации, то, чтобы получить ее искомую величину на 2008 г., требуются продажи на уровне 222,129 млн. руб. (70,637 млн. руб./31,8 %). Насколько реалистична эта величина? В состоянии ли фирма обеспечить сбыт в таком объеме?

5. Попробуем подойти к сумме реализации иным путем. Поскольку продажи в среднем росли на три с небольшим процента в год, и революционных сдвигов в номенклатуре и ассортименте, а также в коммерческой политике в обозримом будущем не предвидится, полуторное увеличение темпов прироста сбыта можно признать достаточно реальным и, в то же время,

приемлемым ориентиром. Следовательно, в действительности стоит рассчитывать на 220,495 млн. руб. (211 млн. руб. * 1,045), что на 1,634 млн. руб. меньше, чем требуется для покрытия запланированных расходов.

Если бы объем продаж, необходимый для обеспечения запланированного размера чистой прибыли, не превышал ожидаемой суммы реализации (220, 495 млн. руб.), работу можно было бы считать законченной, а предварительный бюджет – окончательным. Однако в нашем случае образовался дефицит в размере 1,634 млн. руб. (222,129 млн. руб. – 220,495 млн. руб.). Стало быть, нужно либо изыскать возможности увеличения продаж, либо несколько подсократить те статьи расходов, которые не имеют критически важного значения для деятельности фирмы.

Что касается повышения суммы реализации, то оно выглядит достаточно проблематичным. Фирма и так приняла весьма напряженный план продаж. Любое увеличение сбыта предполагает коренное изменение деловой стратегии, что пока не стоит в повестке дня. Остается «секвестр» расходных статей.

Но каких именно? И насколько?

Еще раз проработаем бюджетные показатели и там, где это необходимо и возможно, скорректируем их значения.

Амортизация и арендная плата не подлежат сокращению. Они вряд ли зависят от фирмы. Очевидно, лучше не трогать и затраты на ремонт и обслуживание. Иначе можно получить неприятности с другой стороны – столкнуться с перебоями в работе транспорта, оборудования и другой техники.

По-видимому, придется пожертвовать частью программ расширения страхования и использования услуг связи. Если сократить расходы на страхование грузов на 30

процентов, а издержки на дополнительное медицинское страхование – на 50, это даст экономию в размере 0,345 (0,195 и 0,15) млн. руб. Далее, придется «заморозить» и заказы на консультативные услуги на текущем уровне, что позволит сократить расходы на них на 6,5 процента, или 0,055 млн. руб. Точно так же следует «обуздать» конторские расходы и рекламный бюджет – на 4,5 процента. В результате они снизятся на 0,051 и 0,258 млн. руб. соответственно. Подвергнув тщательной ревизии прочие расходы, фирма нашла возможность «урезать» их на 0,6 млн. руб. Наконец, было решено повысить зарплату не на 7,5, а лишь на 5 процентов. А это дополнительная экономия в размере 0,33 млн. руб.

Таким образом, совокупное снижение затрат в рамках бюджета на предстоящий год составило 1,639 млн. руб. Тем самым удалось преодолеть дефицит бюджета. Но, чтобы убедиться в его сбалансированности, еще раз проверим, хватает ли для обеспечения необходимого уровня валовой прибыли предполагаемого объема продаж. Иначе говоря, насколько реалистично выглядит плановая сумма реализации при данном размере валовой прибыли?

Операционные расходы теперь составляют 53,203 млн. руб. (54,842 млн. руб. – 1,639 млн. руб.). Прибавим к ним желаемую чистую прибыль (15,795 млн. руб.) и получим искомый размер валовой прибыли (68,998 млн. руб.) При каком объеме продаж она достигается? При 216,975 млн. руб. Эта цифра выглядит вполне реалистичной, поскольку она ниже «верхнего предела» сбыта. Стало быть, скорректированные показатели можно считать приемлемыми, и на их основе должен быть построен окончательный вариант бюджета (табл. 3).

Табл. 3

Статьи доходов и расходов	Сумма	Доля от продаж
<i>Доходы от продаж</i>	220,495	100
<i>Затраты на реализованную продукцию</i>	150,598	68,3
<i>Валовая прибыль</i>	69,897	31,7
<i>Операционные расходы, в т. ч.:</i>	51,198	24,9
<i>Амортизация</i>	2,156	1,0
<i>Арендная плата</i>	19,972	9,1
<i>Заработная плата (с начислениями)</i>	13,841	6,4
<i>Ремонт и обслуживание</i>	0,763	0,4
<i>Консультативные услуги</i>	0,918	0,5
<i>Канторские расходы</i>	1,136	0,5
<i>Расходы на страхование</i>	0,648	0,7
<i>Расходы на услуги связи</i>	2,103	1,3
<i>Расходы на рекламу</i>	5,744	2,7
<i>Прочие расходы</i>	3,917	2,3
Чистая прибыль	18,699	6,8

Разумеется, бюджет – не догма, и даже вариант, называемый окончательным, не является чем-то абсолютным и неизменяемым. Он может уточняться и пересматриваться в течение года, на который рассчитан, чтобы учесть меняющиеся обстоятельства и неожиданные повороты событий. Никто не может исключить резкие взлеты и падения как затрат, так и реализации. Не говоря уже о коррективах, вносимых в деловую политику фирмы. Поэтому довольно часто годовой бюджет подразделяется на квартальные и месячные бюджеты. При этом квартальный бюджет обычно служит для конкретизации годового, тогда как месячный предназначен скорее для контроля фактических результатов и их соотнесения с бюджетными показателями.

Заключение

Бюджет представляет собой совершенно необходимый и исключительно полезный инструмент планирования и дальнейшего претворения замыслов в практические результаты. С его помощью удастся сосредоточиться на ключевых направлениях деятельности, сулящих успех. Он показывает, какие средства следует потратить на достижение поставленных целей, и сколько требуется заработать, чтобы позволить себе такие расходы. Планируя не просто в голове, но и на бумаге, легче идентифицировать и минимизировать риски, связанные с этими целями. Тем самым деловые устремления избавляются от «лишних» барьеров. К тому же хороший бюджет является основой для организации и мобилизации работников. Он упрощает взаимопонимание и взаимодействие между ними, мотивирует их и направляет на осуществление общих целей. Словом, во многом именно бюджет превращает работников в участников единого процесса продвижения фирмы к ее конечным ориентирам.