

В. В. Иванов¹

докт. экон. наук, зав. кафедрой теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Н. Н. Цытович²

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного университета

ПЛАНИРОВАНИЕ ДОХОДОВ И ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Планирование доходов и затрат — узловая задача финансового планирования. Сальдо доходов и затрат, учитываемых при исчислении прибыли, представляет собой конечный финансовый результат деятельности фирмы в плановом периоде (год или квартал). Расчеты показателей, характеризующих доходы и затраты, могут осуществляться для внутренних и внешних целей.

Планирование доходов основывается на предварительном прогнозировании спроса на продукцию (услуги), уровня рыночных цен, уровня дебиторской задолженности. Все эти параметры подвержены изменениям, которые во многом обусловлены внешней средой. Выделяют три вида изменений: направленные (Т), циклические (S) и случайные (I) (Ли, Финнерти, 2000, с. 499—500).

Если реальные данные прошлых периодов изменялись в соответствии с одной из трех указанных закономерностей, то процесс прогнозирования не представляет особых сложностей. Однако на практике указанные типы изменений в чистом виде встречаются редко. Обычно имеет место какая-либо комбинация из приведенных трех тенденций. В этом случае встает задача разложения указанных динамических рядов и выявление относительного процентного вклада каждого из компонент (Т, S, I) в реальную динамику изменений.

Компонента Т имеет четко направленную составляющую динамического ряда как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Компонента S характеризует повторяющуюся краткосрочную закономерность сезонных изменений, которые могут быть весьма существенными и важными для среднесрочного и краткосрочного планирования. Как правило, сезонная политика носит достаточно устойчивый характер и легко прогнозируется. Неупорядоченные изменения (компонента I) наиболее сложны для прогнозирования. Очевидно, что чем выше неопределенность этих изменений, тем сложнее общий прогноз уровня продаж. Вычленение трех видов изменений позволяет более реалистично строить прогнозы и, что не менее важно, упрощает поиск потенциальных источников ошибок прогноза.

¹ Эл. адрес: v.ivanov@econ.pu.ru

² Эл. адрес: n_tsytovich@mail.ru

Зачастую прогнозы спроса на продукцию и уровня розничных цен принимаются в качестве исходной базы для формирования плана продаж. Такой подход может оказаться некорректным. Дело в том, что компания не всегда в состоянии обеспечить прогнозируемый спрос на все виды продукции ввиду ограниченности ресурсов, в частности производственных мощностей. В этом случае встает задача определения оптимального ассортимента продаж с учетом спроса на продукцию.

Существуют различные подходы к решению данной задачи. Прежде всего необходимо иметь в виду, что универсальной модели оптимального планирования продаж нет. Поэтому важно представлять общий подход к моделированию плана продаж с тем, чтобы выбрать приемлемый вариант.

Конечно, можно построить сложные оптимизационные модели, но, во-первых, реальная действительность всегда отличается от математической модели, а, во-вторых, полученные результаты оптимизационных решений, как правило, ненадежны для практического применения из-за невысокой точности и достоверности исходных данных (речь идет об уровне спроса, ресурсных ограничениях, а также об уровне цен). Целесообразнее разрабатывать варианты допустимых, рациональных с позиции высшего менеджмента планов продаж. При этом важно четко определить последовательность этапов, итерации построения допустимого плана. Безусловно, в этой последовательности этапов могут присутствовать и оптимизационные процедуры.

В наиболее общем виде постановка задачи планирования продаж с использованием методов математического моделирования может включать следующие этапы:

- определение сценарных условий планирования;
- определение целевых установок;
- определение ограничений;
- разработка математической модели;
- создание информационной базы для планирования объема продаж;
- осуществление инвариантных расчетов и анализ их результатов;
- принятие плановых решений.

При решении вопроса агрегирования параметров плана продаж необходимо учитывать, что детализация ассортимента неизбежно ведет к росту неопределенности результатов планирования, учитывая вероятностный характер уровня спроса, цен реализации продукции, цен на потребляемые ресурсы и т. д., и т. п. Детализация ассортимента многократно увеличивает и необходимый объем исходной информации, прежде всего в части норм и нормативов расходования ресурсов на производство и реализацию ассортиментной продукции.

При укрупнении номенклатуры плана продаж необходимо исходить из трех аспектов процесса агрегирования:

- технологического;
- потребительского;
- методического.

В основе агрегирования ассортимента производимой лежит сходство (общность) технологии производства продукции. Такой подход к планированию упускает учет технологических возможностей собственного производства в планировании продукции.

С потребительской точки зрения укрупнение номенклатуры плана продаж целесообразно осуществлять исходя из спроса на одноименные виды продукции. Например, мужская, женская, детская одежда может производиться на одном и том же оборудовании, в то же время с потребительской точки зрения это разные ассортиментные группы, характеризующиеся особым спросом и уровнем цен.

С методической точки зрения для соизмеримости отдельных видов продукции, включенных в одну ассортиментную группу, целесообразно использовать условный представитель. Например, напитки могут измеряться в условных бутылках, оказываемые услуги — в человеко-часах. Такой метод планирования и укрупнения позволяет с помощью коэффициентов перевода учитывать многообразие ассортимента того или иного вида продукции, упрощает процесс нормирования ресурсов, необходимых для производства данной номенклатурной группы.

На следующем этапе постановки задачи планирования продаж необходима четкая формулировка целевых установок. Зачастую в качестве таковых выступает получение максимальной прибыли. Сразу встает вопрос: о какой прибыли идет речь? Если речь идет о максимизации прибыли от производства и реализации каждой номенклатурной группы, то возникает проблема распределения постоянных затрат между планируемыми номенклатурными группами продукции. Задача упрощается, если речь идет о максимизации маржинальной прибыли, так как в этом случае постоянные затраты не учитываются в модели максимизации прибыли.

В качестве целевых установок могут присутствовать и другие показатели. Например, удовлетворение потребностей отдельных групп потребителей; увеличение доли капитала на конкретном сегменте товарного рынка и т. д., и т. п. Причем могут возникнуть противоречия в реализации этих целевых установок в рамках единой модели планирования. Так что важно установить их приоритетность.

Для производства и реализации продукции, как известно, необходимы ресурсы, и прежде всего финансовые. В большинстве случаев они ограничены. Поэтому важно изначально установить ограничения как по собственным, так и по заемным финансовым ресурсам. Конечно, финансовые ресурсы должны быть увязаны с возможностями производственных мощностей, тем более что вопросы целесообразности их наращивания относятся к числу стратегических для компании.

Задав сценарные условия, целевые установки, ресурсные и иные ограничения, можно переходить к разработке математической модели планирования продаж, в которой должны найти отражения все основные связи и факторы моделируемого процесса, с тем чтобы варианты плана продаж соответствовали выявленному спросу и не выходили за пределы установленных ограничений по ресурсам.

Для планирования продаж необходимо создание и поддержание в актуальном состоянии разносторонней информационной базы. Желательно, чтобы исходная информация для создания информационной базы порождалась существующим в компании документооборотом; понятно, что создание специального документооборота для планирования продаж, разработки иных операционных и финансовых бюджетов связано со значительными дополнительными затратами. К тому же трудно обеспечить необходимый уровень достоверности исходных данных.

Осуществление расчетов представляет собой технологическую операцию при наличии исходной информации и программных продуктов, которые позволяют получать различные варианты решений посредством изменения исходных условий. Выбор того или иного варианта исходных условий осуществляется в процессе анализа результатов расчетов, которые целесообразно осуществлять, по крайней мере, по следующим направлениям:

- выявление факторов, существенным образом влияющих на конечный результат (прежде всего ресурсных факторов);
- изменение приоритетов целевых установок, например, вместо целевой установки максимизации маржинальной прибыли установить в качестве главного критерия максимизацию продаж при обеспечении заданного объема маржи-

нальной прибыли. Подобные расчеты позволяют лучше понять политику компании в сфере продаж в случае существенного изменения внешних или внутренних условий;

- изменение внешних условий — уровня спроса, уровня цен, изменение уровня стоимости ресурсов и т. п.

Результаты расчетов являются основой для принятия плановых решений. На конечное решение по плану продаж влияют и многие иные факторы, которые могли быть не учтены в модели ввиду сложности их формализации и соответственно не вошли в систему исходных условий. Как правило, при принятии окончательных решений учитывается необходимость поддержки на рынке определенного ассортимента продукции, который может быть даже убыточным (зачастую носит рекламный характер); необходимость поддержки долговременных связей с конкретными поставщиками и покупателями; необходимость занятости определенной категории персонала компании и прочие факторы. Принятые решения оформляются, как правило, в виде бюджета продаж.

Информация плана продаж является основой доходной части бюджета доходов и расходов. Его целесообразно осуществлять в соответствии с действующим законодательством, инструктивными материалами, в которых определены и форматы отчетных документов. В России такой формой является Отчет о прибылях и убытках. Соответственно и внешнее планирование доходов и затрат целесообразно вести согласно содержанию данной формы.

Планирование затрат представляет собой перманентный процесс расчета плановых заданий, определение и анализ отклонений его фактических значений от запланированных, выявление причин отклонений и отнесение их к сферам ответственности, а также корректировки плановых затрат исходя из новой сложившейся ситуации.

Особенности планирования затрат отчасти связаны с неоднозначностью восприятия данной категории собственниками и наемными менеджерами. Прежде всего, не всегда может быть однозначно оценен рост или уменьшение затрат. Так, например, рост заработной платы наемного персонала, несомненно, отвечает целям и задачам значительной части работников предприятия. В то же время для собственников компании в краткосрочном периоде подобный рост, если он не связан с ростом производительности труда, означает уменьшение прибыли и тем самым входит в противоречие с их интересами. Подобного рода проблемы могут возникнуть и в отношении материальных затрат.

Важно, чтобы прогнозные оценки давали необходимую информацию, прежде всего по тем показателям, которые действительно могут изменяться в результате принятия того или иного решения. Как правило, это показатели, рассчитываемые на основе переменных затрат. Постоянные затраты не всегда зависят от принимаемого решения.

Не менее важным требованием к планированию затрат является и требование к степени детализации планируемых показателей. С одной стороны, высокий уровень детализации информации позволяет принимать более обоснованные решения, с другой стороны, чем выше степень детализации, тем больше требуется затрат на их получение и поддержание в актуальном состоянии. Отсюда вытекают и пределы детализации, когда затраты на получение информации становятся сопоставимыми с потенциальной экономической выгодой от владения этой информацией.

Сформулированные выше требования к планированию затрат реализуются в следующих подходах: планирование на основе полных затрат и планирование на основе частичных затрат, которые получили название «классических систем расчета затрат» (Концепция контроллинга, 2009, с. 85). Наряду с классическими

подходами к планированию затрат в конце 1990-х гг. в литературе и на практике стал применяться и процессный подход.

Под плановыми затратами понимаются прогнозные оценки будущих затрат при условии рационального осуществления конкретного вида деятельности. При расчете полных плановых затрат зачастую исходят из посылки наличия определенной взаимосвязи размера затрат и основных факторов их возникновения. В качестве одного из таких факторов рассматриваются «уровень использования производственного потенциала» либо одна из его характеристик, например, «загрузка мощностей». При этом планирование затрат может осуществляться как в целом по компании, так и дифференцированно по отдельным центрам ответственности, отдельным видам продукции на основе планов производства и сбыта. Все косвенные затраты могут распределяться как по центрам затрат, так и по видам продукции.

Исходным пунктом планирования выступает ожидаемое потребление ресурсов на основе изменчивости прогнозных оценок закупочных цен, т. е. рассматриваются различные сценарии поведения цен на потребляемые ресурсы, что позволяет менеджменту компании выбрать приемлемый вариант действий по использованию конкретных ресурсов — жесткий или мягкий варианты расчета полных плановых затрат. Жесткий вариант расчета полных плановых затрат основывается на «котловом учете». Он дает основу для общего контроля затрат по центрам ответственности в будущем. При изменении объемов производства, изменении загрузки мощностей и т. п. подобные расчеты не обеспечивают приемлемого уровня достоверности планируемых результатов.

При гибком расчете плановых затрат по центрам ответственности и конкретным видам продукции осуществляется деление затрат на постоянные и переменные. В производственной сфере планирование затрат преимущественно осуществляется по конкретным видам деятельности, конкретным видам продукции. В сфере управления и сбыта зависимость объема затрат от увеличения масштаба деятельности не является пропорциональной, а, скорее, носит «скачкообразный» характер. При планировании затрат в этой сфере важное значение имеет учет соотношений между потребляемыми трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами. Эти соотношения носят, как правило, устойчивый характер и мало подвержены изменениям.

В системе гибких плановых расчетов наряду с делением затрат на постоянные и переменные используется и метод деления затрат на прямые и косвенные, учитывая значительный рост доли косвенных затрат даже в таких отраслях, как машиностроение. По оценкам ряда исследований доля косвенных затрат в машиностроении выросла с 30% в 1960-е гг. до 60% в начале XXI в. (Концепция контроллинга, 2009, с. 95).

В прямых затратах прежде всего выделяют материальные затраты и затраты на оплату труда, которые непосредственно можно отнести к производственным процессам. К прямым материальным затратам относят обрабатываемые и/или преобразуемые внутри компании сырье, вспомогательные материалы; готовые к монтажу изделия, полуфабрикаты, поставляемые сторонними компаниями, а также ее структурными подразделениями.

Исходным пунктом планирования являются плановые объемы основных материалов, которые действительно должны содержаться в готовом изделии после его изготовления (нетто). Плановый объем нетто корректируется на возможные отходы основных материалов при производстве продукции. Таким образом, прямые материальные затраты для плановой калькуляции (брутто) определяются как сумма плановых объема основных материалов в нетто-исчислении и плановых отходов.

Планирование прямых затрат на оплату труда осуществляется, как правило, дифференцированно по видам продукции, производственным процессам, что позволяет калькулировать объемы затрат на оплату труда по каждому производственному процессу при условии нормального осуществления технологического процесса, заранее установленной производительности труда и запланированных тарифов.

Косвенные затраты при гибком планировании также подлежат делению на группы и виды с тем, чтобы можно было выделить приемлемые (обоснованные) базы для их распределения. Объемы отдельных видов косвенных затрат, находящиеся в прямой зависимости от загрузки производственных мощностей того или иного центра ответственности, зачастую сложно отнести к конкретному виду произведенной продукции. Например, потребление энергоресурсов, как правило, зависит от времени работы оборудования, однако эти затраты некорректно напрямую относить на конкретные виды выпускаемой продукции, так как только часть из этих затрат является переменными для планируемых видов продукции, а значительная же часть этих затрат является постоянной для данного центра затрат.

Планирование частичных затрат целесообразно осуществлять в тех случаях, когда на конкретные виды производимой продукции может быть отнесена лишь часть затрат центра ответственности, а оставшаяся часть затрат связана с общим обеспечением процесса производства и реализации всех видов производимой и реализуемой продукции. Эта оставшаяся часть затрат рассматривается как затраты центра ответственности за период.

Планирование частичных затрат базируется также на их делении на переменные и постоянные либо на прямые и косвенные. Отличие планирования частичных затрат от гибкого планирования полных затрат состоит в том, что при частичном планировании постоянные затраты не распределяются по конкретным видам продукции, а планируются в целом по центру ответственности.

Плановые показатели полных и частичных затрат используются не только для контроля за их уровнем, но и для планирования прибыли в целом по компании — по схеме одноступенчатого и многоступенчатого расчета маржинальной прибыли. Многоступенчатый расчет маржинальной прибыли предполагает ее дифференциацию за счет выделения отдельных групп постоянных затрат. В частности, могут отдельно выделяться постоянные затраты на рекламу, амортизационные начисления на здания и сооружения и т. п.

Современное производство имеет тенденцию к индивидуализации заказов, к мелкосерийному производству, что ведет к росту косвенных затрат. Возникает потребность построения системы гибкого и прозрачного управления косвенными затратами на базе процессной системы планирования и контроля затрат. Под процессом, как правило, понимается структурированный комплекс видов деятельности, который потребляет ресурсы в целях получения конечного результата. Типичными потребляемыми ресурсами являются труд работников, использование оборудования, помещения, сырья, материалов, комплектующих изделий и других ресурсов. Определение границ процесса для каждой компании, как правило, носит индивидуальный характер.

Существуют различные схемы классификации процессов. Так, например, фирма Arthur Andersen и Международный справочно-аналитический центр Американского центра по изучению производительности и качества (APQC) предлагают схему классификации процессов (СКП) (Бримсон, 2007, с. 82), которая включает два раздела. В первом разделе рассматриваются операционные процессы, во втором — управленческие и вспомогательные. Данная схема может быть использована как для выделения главных, так и частичных подпроцессов.

Процессы целесообразно подразделять на зависящие от объема произведенной продукции и не зависящие, что упрощает нормирование пооперационных затрат, которые преимущественно являются индивидуальными для каждой компании. Отраслевые модели процессов достаточно широко представлены в разработках профессиональных союзов производителей.

Пооперационное нормирование затрат, с одной стороны, позволяет выявлять резервы и тем самым сокращать непроизводительные затраты, с другой стороны, позволяет «накручивать» объемы затрат за счет детализации отдельных операций, индивидуализации нормативов затрат на их выполнение и усложняет процесс контроля за «объективностью и обоснованностью» подобных нормативов.

Рассмотрим условный пример традиционного и пооперационного планирования затрат страховой компании, которые приведены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Традиционный бюджет

Категория расходов	Бюджет, у. д. е.
Зарплата	500 000
Льготы	150 000
Аренда	40 000
Материалы	60 000
Компьютеры	50 000
Командировки	30 000
Консультационные услуги	70 000
Телефонная связь	30 000
ИТОГО	930 000

Таблица 2

Процессно-ориентированный бюджет (у. д. е.)

Описание деятельности	Затраты на операцию	Количество операций	Затраты на вид деятельности
Обработка почтовой корреспонденции	0,25	20 000	5000
Первоначальный просмотр	17,50	20 000	350 000
Просмотр специалистом	50	1000	50 000
Корректировочный просмотр	30	2000	60 000
Выписка ЕОВ	9,00	20 000	180 000
Выписка чека	6,00	12 000	72 000
Ответы на вопросы	4,20	10 000	42 000
Оспаривание в суде	300	500	150 000
Руководство департаментом			21 000
ИТОГО			930 000

Источник: Бримсон, 2007, с. 28.

Нетрудно убедиться, что каждый из представленных подходов к планированию затрат имеет свои плюсы и минусы. При традиционном планировании руководитель центра затрат в рамках выделенного ему бюджета должен организовать качественное выполнение возложенного на него объема работ. Он самостоятельно определяет необходимые виды деятельности, порядок их выполнения. При этом он несет и ответственность перед руководством компании как за финансовые, так и производственные результаты деятельности своего центра ответственности.

При процессном подходе к планированию затрат руководство компании имеет возможность получать более детализированную информацию о направлениях расходования средств, что в принципе дает возможность более оперативно рационализировать как сам процесс, так и уровень затрат на выполнение каждой операции.

Однако при процессном подходе возникает проблема учета и контроля выполненных операций, обоснованности их состава, а также ответственности высшего менеджмента за выполнение возложенных на подразделение функций. В приведенном выше процессно-ориентированном бюджете указано, что, например, корректировочному просмотру должны подвергаться лишь 10% корреспонденции, и на это выделены соответствующие средства. Встает вопрос, на-

сколько обоснованы подобные нормативы и кто должен вести учет подобных операций? Вряд ли можно дать однозначный ответ на подобный вопрос. Соответственно возникает и вопрос обоснованности составленного процессно-ориентированного бюджета.

При выборе метода планирования затрат следует иметь в виду, что он включает не только методику расчета конкретных показателей измерения затрат компании, но и предполагает определенную систему организации учета, а также контроля за расходованием средств. Поэтому подходить к решению данной проблемы необходимо комплексно, исходя из целей ведения того или иного вида бизнеса.

Источники

Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. 4-е изд. / пер. с нем. М., 2009.

Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ.; под общ. ред. В. В. Неудачина. М., 2007.

Ченг Ф. Ли, Джозф И. Финнерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика / пер. с англ. М., 2000.