

Финансовая структура и модель бюджетирования в торговой компании

© 2011 В.В. Жукова

Самарский государственный экономический университет

E-mail: fikr@bk.ru

В статье исследуются финансовая структура и финансовая модель бюджетирования торговой компании. Предлагается методика анализа финансовых потоков между центрами финансовой ответственности. Рассмотрен механизм формирования финансового результата центров прибыли.

Ключевые слова: финансовая модель, финансовая структура, функциональные бюджеты, финансовые бюджеты, маржинальная прибыль, переменные затраты, постоянные затраты, центры прибыли, центры затрат, финансовый директор, положение о бюджетировании.

Проблема совершенствования процедур финансового планирования и бюджетирования на предприятиях торговли является достаточно актуальной. Исследованию проблем бюджетирования торговых компаний с учетом отраслевой специфики уделено недостаточно внимания¹.

Самарское агентство по продаже станков - торговая компания, осуществляющая оптово-розничную торговлю оборудованием для деревообработки, лесопиления и изготовления корпусной мебели. Организационная структура компании включает в себя отделы продаж оборудования, инструмента и комплектующих для изготовления мебели (по видам), транспортное подразделение, группу технического обеспечения, склад, финансовую службу, бухгалтерию.

Первичным звеном финансовой структуры выступают центры финансовой ответственности (ЦФО). Каждый ЦФО компании выполняет следующие функции в процессе бюджетирования:

- планирование своей деятельности по статьям, консолидация которых позволяет сформировать бюджет компании;
- использование ресурсов на основе делегирования полномочий и ответственности за выполнение установленных бюджетом показателей;
- мотивация персонала на основе установления зависимости материального стимулирования от выполнения бюджета;
- контроль фактического исполнения бюджета согласно плану.

В соответствии с финансовой структурой в компании выделяются следующие типы ЦФО: 1) центры прибыли; 2) центры затрат.

В системе бюджетного управления центрами прибыли организации являются коммерческая дирекция и отделы по продаже оборудования, инструмента и комплектующих. Задачей центров прибыли на текущий период является поддержание достигнутых объемов продаж.

В компании выделяются также следующие центры затрат: транспортное подразделение, группа технического обеспечения, склад, финансовый директор, бухгалтерия.

ЦФО взаимодействуют между собой внутри организации. Так, транспортное подразделение оказывает отделам по продаже оборудования, инструмента и комплектующих услуги по доставке, а ЦФО "Группа технического обеспечения" - услуги по монтажным и пусконаладочным работам.

Бухгалтерия предоставляет услуги другим ЦФО:

- по ведению финансового учета активов (основных средств, товаров, денежных средств), обязательств (перед поставщиками, персоналом по оплате труда), выручки от продаж и расходов на продажу, прибыли;
- учету расчетов с поставщиками, заказчиками, подотчетными лицами, персоналом по оплате труда;
- учету начисления и выплаты налогов, составлению и сдаче налоговой отчетности (НДС, налог на прибыль, ЕСН, НДФЛ, страховые взносы в ПФ, единый налог на доход, ЕНВД);
- предоставлению достоверных данных финансовому директору и центрам прибыли при составлении ими бюджетов;
- осуществлению хозяйственных операций, запланированных в бюджете;
- предоставлению информации финансовому директору при составлении отчета об исполнении бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, баланса.

Функции финансового директора состоят в организационно-методическом обеспечении бюджетирования и разработке плановых и фактических бюджетов. Организационно-методическое обеспечение бюджетирования включает:

- разработку и контроль исполнения Положения о бюджетировании;

- обучение персонала основам бюджетирования;
- закрепление полномочий и ответственности за ЦФО;
- определение сроков подготовки, согласования и утверждения бюджетов;
- учет, анализ и контроль исполнения бюджетов;
- контроль за исполнением сроков предоставления информации;
- контроль за проведением текущих платежей (на соответствие плану);
- контроль за поступлением денежных средств.

Функция составления плановых бюджетов включает:

- формирование и согласование бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС) и бюджета по балансовому листу (БЛ);
- согласование бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета АУР, бюджета налогов, бюджета оплаты труда, бюджета закупок, бюджета ЦФО;
- формирование и согласование инвестиционных бюджетов, графика поступлений от продаж, графика платежей;

• согласование нормативов и ограничений. Функция составления фактических бюджетов включает:

- формирование бюджетов, анализ исполнения, согласование отчета о результатах анализа по БДР, БДДС, БЛ;
- согласование отчета о результатах анализа по функциональным бюджетам, бюджетам ЦФО;
- анализ и отчет по инвестиционным бюджетам;
- формирование, анализ и отчет по графикам поступлений от продаж и платежам;
- составление аналитической записки по результатам анализа исполнения бюджетов.

Функции ЦФО по бюджетированию представлены в таблице.

Центры прибыли контролируют собственные доходы, переменные расходы, маржинальную прибыль, постоянные расходы, расходы на развитие, расходы на материальное поощрение. Центры затрат отвечают за произведенные затраты в своей деятельности.

Руководство ЦФО осуществляет руководитель образующего подразделения. Каждый ЦФО действует на основе собственного Положения.

ЦФО в процессе хозяйственной деятельности осуществляют закупку и продажу товаров и

Функции ЦФО по бюджетированию в компании

№ п/п	ЦФО	Функции бюджетирования
1	Генеральный директор	Определение ограничений и доведение до членов бюджетного комитета Утверждение бюджетов и отчетов о выполнении Утверждение нормативов и ограничений
2	Финансовый директор	Организационно-методическое обеспечение бюджетирования Составление плановых бюджетов Составление фактических бюджетов
3	Бухгалтерия	Организация и ведение бухгалтерского и налогового учета Составление и сдача отчетности Предоставление информации финансовому директору для составления бюджета и отчета об исполнении Осуществление хозяйственных операций, запланированных в бюджете
4	Коммерческий директор	Разработка и согласование плана маркетинга Определение новых перспективных направлений деятельности Согласование взаимоотношений подразделений в процессе исполнения бюджетов Разработка нормативов и согласование с подразделениями Согласование с финансовым директором и подразделениями отчетов об исполнении бюджета Организация взаиморасчетов с иностранными поставщиками
5	Руководители отделов продаж	Предоставление информации финансовому директору для составления бюджетов продаж, закупок, коммерческих расходов, графиков поступлений и платежей Составление первичных документов, связанных с поступлением и отгрузкой товаров (договоров, счетов-фактур, накладных) Составление отчетов о закупках и продаже товаров
6	Транспортное подразделение	Доставка товаров от поставщика до склада организации и покупателя Согласование вопросов, связанных с доставкой товаров Составление первичных документов по доставке товаров Разработка и согласование нормативов по работе транспорта Составление отчета о доставке товаров Согласование бюджета продаж транспортных услуг

услуг сторонним организациям. Взаиморасчеты между ЦФО внутри компании производятся по нормативам, достаточным для возмещения переменных и постоянных расходов и формирования маржинальной прибыли.

Временно свободные средства ЦФО по решению генерального директора компании могут быть использованы для финансирования расходов компании в целом или других ЦФО, испытывающих недостаток средств.

Финансовым результатом работы центров прибыли является сумма маржинальной прибыли. Методики расчета маржинальной прибыли торговых предприятий представлены в работах многих исследований². Расчет финансового результата центров прибыли осуществляется за месяц, квартал, год. Маржинальная прибыль рассчитывается как разница доходов от хозяйственной деятельности и расходов на приобретение товаров и переменных расходов.

Доходы от хозяйственной деятельности представляют собой выручку от реализации товаров и услуг сторонним заказчикам.

При расчете расходов, связанных с приобретением товара у поставщика, учитываются: оплата поставщику, расходы на таможенную очистку (таможенные пошлины, сборы).

К переменным расходам центров прибыли относятся:

- расходы на доставку товара со склада поставщика до склада ЦФО;
- расходы на доставку товара со склада ЦФО до склада заказчика;
- расходы на монтажные и пусконаладочные работы.

Маржинальная прибыль, полученная каждым ЦФО, распределяется между фондом компании для покрытия общих расходов и частью, остающейся в ЦФО. Распределение маржинальной прибыли осуществляется в порядке, установленном в компании.

Маржинальная прибыль используется для покрытия прямых постоянных расходов, формирования фонда оплаты труда, фонда развития и фонда материального поощрения работников ЦФО в порядке, установленном в компании. Формирование и распределение маржинальной прибыли отражается в бюджете ЦФО.

Фонд компании для покрытия общих расходов предназначен для покрытия постоянных расходов административно-управленческого персонала, финансирования развития организации, создания резервного фонда, оплаты налогов.

К прямым постоянным расходам центра прибыли относятся:

- заработная плата исходя из установленных окладов с отчислениями;
- командировочные расходы;

- расходы на услуги связи и Интернета, используемые ЦФО;

- амортизация основных средств, используемых ЦФО;

- расходы на приобретение мебели для ЦФО;

- расходы на рекламу и участие в выставках;

- расходы на питание работников ЦФО;

- техобслуживание контрольно-кассовых машин.

После вычитания из маржинальной прибыли прямых постоянных расходов образуется остаток, который распределяется следующим образом: 1/3 идет на создание фонда материального поощрения ЦФО, 2/3 - на создание фонда развития ЦФО.

Расходы центров затрат являются постоянными и покрываются за счет общего фонда компании.

В компании действует следующий классификатор бюджетов:

- финансовые бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу);

- функциональные бюджеты (бюджет продаж, бюджет закупок, бюджет коммерческих расходов, бюджеты ЦФО, бюджет административно-управленческих расходов);

- инвестиционный бюджет (бюджет проекта освоения производства нового оборудования).

В компании существует следующий порядок составления бюджетов. Финансовый директор компании определяет сумму общих расходов компании и доводит до каждого ЦФО утверждаемые бюджетные показатели:

- минимальная сумма маржинальной прибыли;

- структура распределения маржинальной прибыли между организацией и ЦФО;

- структура распределения маржинальной прибыли ЦФО на фонд развития и фонд материального поощрения после возмещения постоянных расходов;

- максимальное ограничение по величине дебиторской задолженности;

- максимальное ограничение по величине запасов товаров;

- максимальное ограничение по оплате поставщикам за товар;

- минимальное ограничение по величине поступлений денежных средств.

Одновременно каждый ЦФО на основе утверждаемых бюджетных показателей определяет на предстоящий месяц сумму собственных постоянных расходов, расходов на формирование фонда заработной платы, фонда развития и фонда материального поощрения. Исходя из порядка распределения маржинальной прибыли, принятого в компании, каждый ЦФО определяет необходимую сумму маржинальной прибыли на месяц.

Исходя из планируемой суммы маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности, руководитель каждого ЦФО определяет план продаж на месяц. План продаж включает показатели: наименование видов товара, цена, количество, выручка от реализации по отгрузке, себестоимость реализации, переменные расходы, коэффициент наценки, маржинальная прибыль, поступление денежных средств. При составлении плана продаж ЦФО используются справочные данные из "1С: Торговля: средняя цена товара и усредненная себестоимость".

Путем консолидации планов продаж отдельных ЦФО образуется бюджет продаж компании. Количество товара определяется исходя из сложившегося объема и структуры продаж, а также с учетом планируемых маркетинговых мероприятий и партнерских программ по каждому ЦФО.

План закупок товаров составляется руководителями ЦФО на основе расхода товаров и норматива запаса товаров и включает показатели: объем закупок товаров в натуральном выражении, средняя цена закупок, общая сумма расходов на закупку товаров, выплаты денежных средств, поставщик.

Норматив запаса товаров в натуральном и стоимостном выражении разрабатывается коммерческим директором компании, согласуется с руководителями ЦФО и утверждается генеральным директором компании.

Путем консолидации планов закупок отдельных ЦФО формируется бюджет закупок компании.

Бюджет ЦФО включает показатели: выручка от реализации, маржинальная прибыль, поступление денежных средств, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность.

Бюджет доходов и расходов компании формируется на основе показателей доходов и расходов из бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов. Бюджет движения денежных средств составляется на основе показателей поступлений и платежей денежных средств из бюджета продаж, бюджета закупок и бюджета коммерческих расходов.

Отчетным периодом по бюджету является календарный месяц и год.

Результаты работы ЦФО по бюджету контролируются финансовым директором по следующим показателям:

- величина маржинальной прибыли, в том числе переданная в компанию и остающаяся в ЦФО;
- формирование фонда развития и фонда материального поощрения;
- дебиторская задолженность, в том числе просроченная;
- наличие складских запасов, в том числе отдельно оплаченных поставщику и привлеченных на условиях беспроцентного и бессрочного кредита;

- стоимость использованных кредитных ресурсов для закупки товаров, в том числе демонстрируемых в выставочном зале и реализованных заказчику.

Руководители ЦФО составляют следующие ежемесячные отчеты об исполнении бюджета:

- отчет по продажам для расчета маржинальной прибыли. Отчет формируется автоматически при составлении руководителями ЦФО накладных и счетов-фактур заказчиком на отгружаемый товар;
- отчет о поступлении товаров и об остатках товаров формируется руководителем ЦФО на основе приходных накладных от поставщика;
- отчет о поступлении денежных средств и платежах формируется бухгалтером на основе выписок по расчетному счету.

Финансовый директор собирает информацию о выполнении бюджетных показателей каждым ЦФО, а затем на основе этой информации составляет отчеты о выполнении функциональных и финансовых бюджетов компании.

Порядок планирования, учета, контроля и анализа исполнения бюджетов компании отражен в Положении о бюджетировании. После подготовки бюджетов руководители ЦФО, ответственные за формирование бюджетов, передают документы в финансовую дирекцию. Ответственным за предоставление полного пакета бюджетов генеральному директору организации является финансовый директор. Контроль за соблюдением положения о бюджетировании возлагается также на финансового директора.

После завершения каждого месяца и года финансовый директор собирает фактические данные об исполнении плановых бюджетов.

Любой сотрудник организации может инициировать изменения в Положение о бюджетировании. Для этого инициатор предоставляет свои предложения генеральному директору.

Если предлагаемое изменение существенно, то формируется временная рабочая группа для разработки и внедрения нового Положения о бюджетировании. Если предлагаемое изменение признано несущественным, то генеральный директор компании ставит задачу финансовому директору о внесении изменений в действующее Положение о бюджетировании.

¹ Хвостенко О.А. Бюджетирование в торговых организациях: учеб. пособие. Самара, 2009.

² См.: Сивкова А.И., Фрадкина Е.К. Практикум по анализу финансово-хозяйственной деятельности для студентов экономических и торгово-экономических колледжей и вузов: тесты, задачи, деловые игры, ситуации. Ростов н/Д, 2009.