

17.2. Типовой алгоритм составления бюджета

Но есть еще такое понятие, как основной бюджет, — по-английски Master Budget, который охватывает все стороны деятельности предприятия. На нынешнем шаге нашего исследования целесообразно рассмотреть алгоритм его составления с тем, чтобы:

- 1) получить представление о логике составления бюджета предприятия во всех его аспектах;
- 2) понять последовательность и источники информации на каждом шаге этого процесса;
- 3) иметь возможность еще раз вернуться к рассмотрению каждого бюджета более глубоко — для выявления факторов, которые следует учитывать в ходе составления бюджета, и для упрощения последующего формирования финансово-бюджетной структуры.

Начало начал — продажи и воплощение — производство

Алгоритм составления основного бюджета, точнее, один из многих типовых алгоритмов, приведен на рис. 17.1.

Первым шагом практически ВСЕГДА является прогноз продаж (блок 1). Это категоричное утверждение соответствует рыночному

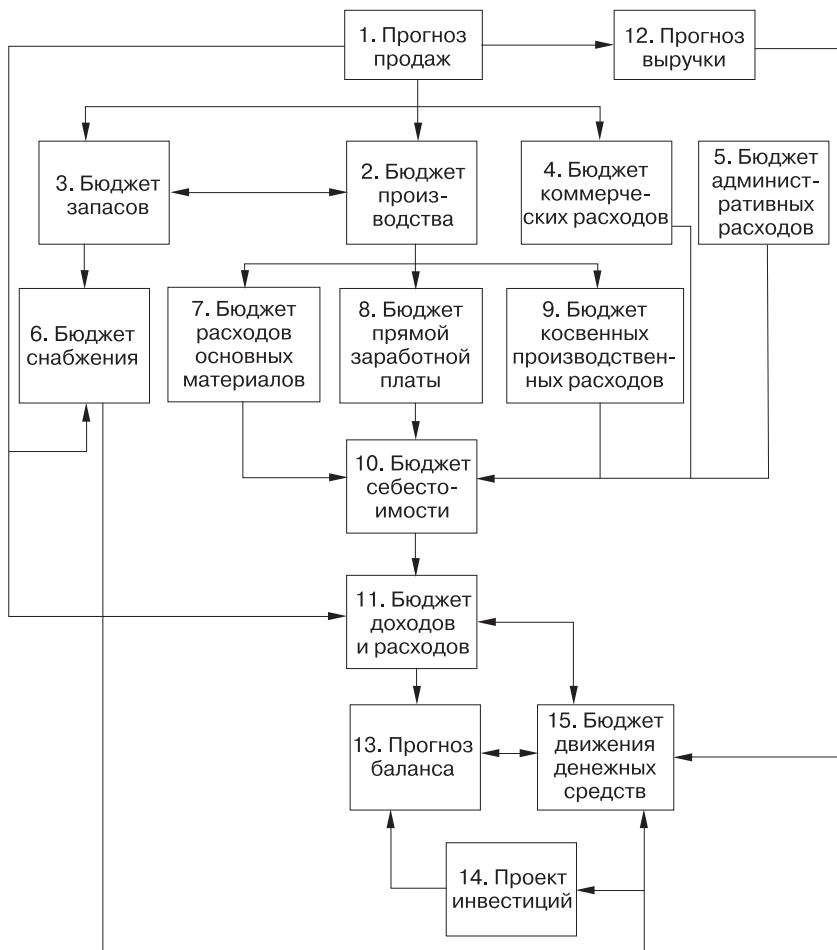


Рис. 17.1. Схема составления основного бюджета

принципу планирования, и ему могут возразить только те предприятия, объем выпуска которых ограничен их производственной мощностью и они продают столько, сколько могут произвести. Отчасти их возражения будут верны: объем продаж в *следующем* прогнозном периоде для них действительно будет определяться объемом производства, а тот, в свою очередь, — наличной производственной мощностью или пропускной способностью оборудования. Но, и еще раз но! Если такое предприятие самостоятельно, оно будет заинтересовано в расширении — если

реализуется все, что удастся произвести, надо производить больше, нет? И прогноз продаж на более длительный срок является необходимым для составления проектов расширения, прежде всего проекта инвестиций. Если же такое предприятие является частью холдинга, то его бюджет будет только частью основного бюджета головного предприятия, и вот *тот бюджет* начнется именно с прогноза продаж.

Как выбрать нужный метод прогнозирования в зависимости от рыночной, отраслевой и прочей специфики предприятия и реализовать его, мы подробно рассмотрим в подразделе 18.2 «Прогнозирование доходов предприятия» нашей книги.

Третьим шагом является параллельное (в смысле одновременное) составление бюджета производства (блок 2) и бюджета запасов (блок 3). Вообще-то обычно кажется, что бюджет производства куда важнее «каких-то запасов», но это иллюзия. Бюджет производства не столько важнее, сколько сложнее, отражает более хлопотную сферу производственно-финансовой деятельности и потому привлекает больше внимания со стороны руководства; но если не знать своих запасов, допустим, на начало периода, как можно подсчитать, сколько требуется производить? Может, производить в ближайшее время вообще ничего не стоит, а имеет смысл распродать то, что накопилось? Если не планировать запасов внутри периода, как отправлять людей в отпуск, как, в конце концов, справиться с сезонностью производства? А она — сезонность, большая или маленькая, — есть практически у всех. Значит, планируем запасы — производство — снова запасы — сверяем их со складскими возможностями — корректируем производство — запасы и т. д. Этот процесс с выраженной обратной связью на схеме показан линией с двумя стрелочками на концах.

Третьим шагом будет составление бюджета коммерческих расходов (блок 4) и бюджета административных расходов (блок 5). При этом стоит напомнить читателям, что коммерческие расходы обычно носят полупеременный или даже чисто переменный характер и потому должны планироваться в связке с реализацией. В то же время административные расходы отражают только размеры управленческого аппарата и тягу к офисной роскоши.¹ Значит, это расходы сугу-

¹ Есть сферы бизнеса, в которых известный уровень роскоши — скорее необходимость, чем расточительство, поэтому в этих словах не стоит усматривать никакого осуждения. Тем не менее фактический уровень административных расходов все равно определяется произвольно. И в этом есть определенная прелесть, а во многих случаях — существенные резервы, не правда ли?

бо постоянные, и их бюджет может быть составлен обособленно. Поэтому и блок 5 как бы «подвешен в воздухе».

На следующем, четвертом, шаге следует составить бюджет снабжения (он же бюджет закупок). Дело это сложное, но реальное и нужное. Исходные данные для него берутся из бюджета запасов (блок 3) и прогноза продаж (блок 1), иногда — из бюджета производства (блок 2), которые позволяют рассчитать, сколько и какого сырья, материалов и комплектующих в какие сроки нужно завезти. Информация о платежах за поставки потом используется при составлении бюджета денежного потока.

Валом или удельно?

Бюджет производства на пятом шаге перетекает в бюджет расхода основных материалов (блок 7). С одной стороны, именно этот бюджет образует вторую строчку: себестоимость реализованной продукции в Отчете о прибыли и убытках, с другой — он показывает, сколько сырья, материалов и комплектующих будет израсходовано для намеченного объема производства (потребность в ресурсах). Следовательно, там, где есть возможность составлять бюджет основных материалов не только в денежном, но и в натуральном выражении, это очень желательно делать. Технически такая возможность есть почти всегда — так же, как практически у всех сейчас уже есть приличные складские программы. Настоящую проблему представляет собой отсутствие нормативной базы по расходу материалов. Как наскоро обойти это препятствие и разработать собственный справочник норм расхода и прочих нормативов, мы обсудим в подразделе 17.5.

На этом же, пятом, шаге планируется прямая (сдельная) заработная плата (блок 8), зависящая от объемов производства. Составление ее бюджета также упирается в наличие тарифно-квалификационного справочника, а алгоритм упрощенного планирования описан в подразделе 17.5. Хочется обратить внимание читателя на два момента:

- Во-первых, общую сумму сдельной заработной платы очень неплохо было бы приплюсовывать к расходам на основные материалы и полученную сумму вписывать в Отчет о прибыли и убытках вместо традиционной «материальной» себестоимости. Расчет торговой наценки после этого станет значительно корректнее, а анализ финансовой отчетности — гораздо информативнее. К вопросам анализа мы еще вернемся в соответствующем разделе.
- Во-вторых, сумма расходов основных (прямых) материалов и сдельной (прямой) заработной платы по каждому виду продукции и в расчете на единицу даст нам прямую себестоимость

каждого изделия, партии изделий или всех изделий данного вида, произведенных за период. Эта информация бесценна для тех предприятий, которые зависят от структурных сдвигов, т. е. производят как более, так и менее выгодную продукцию и страдают, когда менее выгодная «перевешивает». Запомним это — на пятом шаге, при составлении бюджетов прямых расходов и прямой зарплаты мы в качестве промежуточной информации получаем данные о прямой себестоимости.

На шестом шаге должен появиться бюджет косвенных производственных расходов, т. е. расходов, которые предприятие несет для поддержания производства в действующем состоянии, но которые не могут быть увязаны с каким-либо конкретным изделием. Расходы также могут демонстрировать разную степень связи с доходами и быть как полупеременными, так и постоянными. Для иллюстрации приведем ориентировочный перечень¹:

Полупеременные расходы	Полупостоянные расходы	Постоянные расходы
Вспомогательные материалы	Косвенная заработная плата (инженеры, наладчики) при повременно-премиальной оплате	Косвенная заработная плата (инженеры, наладчики) при повременной оплате
Расходы на энергию для производства (для энергоемких производств)	Расходы на содержание и эксплуатацию зданий (амортизация, ремонт, обслуживание, страхование)	Расходы на топливо и энергию для обогрева и освещения
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (амортизация, ремонт, износ инструментов)		

Косвенные производственные расходы, рассчитанные на единицу продукции, в сумме с прямой себестоимостью дадут нам производственную себестоимость нашей продукции/услуг. Запомним это тоже.

А вот по отношению к блоку 10 — бюджету себестоимости — возникает несколько очень серьезных вопросов, связанных с управлением себестоимостью:

- Понятно, что валовая себестоимость по сути равна общей сумме расходов на продукт, реализованный в данном периоде.² Но как работать с этой общей суммой, чтобы можно было оценить ее?

¹ Планировать эти расходы нужно в зависимости от их характера и желаемого порядка финансирования. Алгоритм выбора и расчета приведен в разделе 17.5.

² Различие между понятиями «на продукт» и «на период» подробно описано в подразделе 17.2.

Много или мало, что изменилось по сравнению с прошлым периодом или планом, есть ли что-то, что можно сэкономить, и т. д.?

- «Много — мало» и всякие изменения легко отслеживать по удельной себестоимости, т. е. по себестоимости в расчете на единицу продукции. Но тогда как увязать валовые расходы (косвенные производственные, коммерческие, административные) с общей массой произведенных или реализованных товаров?

Ответы на эти вопросы настолько важны, что им посвящены подразделы нашей книги внутри глав о планировании расходов (подразделы 17.5 и 18.3) и интерпретации результатов анализа (раздел 21). А составление таких двух (!) бюджетов себестоимости — валовой и удельной — есть содержание седьмого шага алгоритма основного бюджета.

Предвидим финансовую отчетность

А сейчас мы переходим к восьмому шагу и блоку 11 — бюджету доходов и расходов (БДР) по основной деятельности. Сам по себе он достаточно прост, так как вся необходимая для составления БДР информация у нас уже есть. А при укрупнении БДР образует ту часть Отчета о прибыли и убытках, которая отражает основную деятельность предприятия — без финансовой, «прочей» и инвестиционной деятельности (внереализационных операций). Судите сами:

№	Типовые показатели Отчета о прибыли и убытках (нумерация сохранена)	Источник информации	
		наименование	номер блока
1	Объем реализации (доходы)	прогноз продаж	блок 1
2	Расходы на производство продукции	бюджет расхода основных материалов и бюджет прямой заработной платы (рекомендуется)	блок 7 блок 8
3	Брутто-прибыль или убыток	строка 1 – строка 2	
4	Расходы на реализацию	бюджет коммерческих расходов	блок 4
5	Административные расходы	бюджет административных расходов	блок 5
12	Процентные выплаты	бюджет движения денежных средств, который еще не составлен — здесь снова возникает обратная связь!	блок 15
13	Прибыль/убыток до налогообложения	строка 3 – строка 4 – строка 5 – строка 12	
18	Налог на прибыль	ориентировочно можно принять в размере [текущая ставка налогообложения × строка 13]	
19	Прочие налоги	по факту прошлых лет, либо игнорировать	
20	Прибыль/убыток после налогообложения	строка 13 – строка 18 – строка 19	

Если ваше предприятие не имеет «прочей деятельности» в больших объемах и не планирует получать крупных доходов от финансовой деятельности или связанных предприятий, то Отчет о прибыли и убытках (ОПУ) можно считать готовым. Но порой перечисленные факторы имеют место, да плюс к этому может быть запланирована продажа основных фондов. Тогда появляется необходимость включить в прогноз ОПУ следующие строки:

№	Показатели, для которых требуется дополнительная информация	В каких случаях рассчитывается	Принципы получения информации
6	Прочие хозяйственные доходы	если предприятие ведет активную «прочую» деятельность	по данным прошлых лет с учетом предполагаемых изменений
7	Прочие хозяйственные расходы		
8	Доходы от дочерних и связанных предприятий	при наличии указанных доходов в значительных суммах	по данным прошлых лет или по условиям договоров
9	Доходы от долгосрочных ценных бумаг	при наличии портфеля ценных бумаг	по прогнозу или в зависимости от показателей портфеля
10	Прочие процентные доходы	обычно есть — это небольшие суммы, начисляемые банком за пользование остатком на счете; могут быть результатом активной финансовой деятельности	по данным прошлых лет или по условиям договоров
11	Долгосрочные финансовые вложения и уменьшение краткосрочных ценных бумаг	при наличии портфеля ценных бумаг	в зависимости от планов управления портфелем ценных бумаг
14	Внереализационные доходы	в случае продажи ОПФ ¹	доходы, полученные от продажи ОПФ
15	Внереализационные расходы		балансовая стоимость списываемых ОПФ
16	Прибыль/убыток от внереализационных операций до налогообложения	строка 14 – строка 15	
17	Итого прибыль/убыток до налогообложения	строка 13 (см. предыдущую таблицу) + строка 16	

¹ Наверное, есть смысл напомнить, что ОПФ — это основные производственные фонды.

Итак, Отчет о прибыли и убытках у нас готов.

Теперь мы делаем по нашей схеме «виток назад» и на девятом шаге возвращаемся к прогнозу доходов, превращая его в прогноз выручки (блок 12), т. е. реальных поступлений «живых денег». Как это сделать, подробно рассказано в подразделах 17.2 и 18.4.

На десятом шаге мы подходим к чрезвычайно интересной процедуре — прогнозированию баланса (блок 13). Этот документ — баланс — многим нефинансистам кажется почти мистическим. Порой даже и финансисты испытывают затруднения с его прогнозированием.¹ На самом деле это достаточно просто, нужно только изначально провести различие между теми статьями баланса, которые обусловлены объективно и скорректированы просто так быть не могут — назовем их «объективными», и статьями, которые могут быть изменены в зависимости от различных обстоятельств. Эти статьи логично назвать «регулирующими».

Конечно, для прогнозирования баланс вполне можно свернуть и пользоваться его упрощенной формой. Сразу дадим характеристику статьям такого свернутого баланса:

Статьи баланса	Характер статей	Принципы прогнозирования
Актив		
1.1. Нематериальные активы	объективная	по факту минус амортизация и списание + предполагаемое приобретение
1.2. Основные средства	объективная	
1.3. Долгосрочные фин. вложения	объективная	по факту с учетом погашения по условиям договоров
Итого по разделу 1 — Внеоборотные активы		Сумма 1.1–1.3
2.1. Запасы	объективная	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения факторов оборачиваемости ²
2.2. Дебиторская задолженность	объективная	
2.3. Денежные средства	регулирующая	либо по остаточному принципу как разность между пассивами и активами, либо с учетом предпочтений руководителя как база для последующего расчета банковского финансирования
Итого по разделу 2 — Оборотные средства		Сумма 2.1–2.3
БАЛАНС		Сумма 1-го и 2-го раздела

¹ Искренне приносим извинения тем, кто умеет составлять прогнозные балансы. Массовый навык, к сожалению, отсутствует.

² Факторы оборачиваемости еще будут подробно освещены в разделе об анализе оборачиваемости ресурсов.

Пассив		
4.1. Уставный капитал	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
4.2. Нераспределенная прибыль прошлых лет	объективная	из балансов прошлых лет
4.3. Нераспределенная прибыль отчетного года	объективная	из Отчета о прибыли и убытках
4.4. Резервный капитал, фонды	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
Итого по разделу 4 — Капитал и резервы		Сумма 4.1–4.4
5. Накопления	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений в накоплениях (бывает редко, и можно пренебречь)
6. Долгосрочные пассивы	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются) ¹
7.1. Кредиты банка	регулирующая	если это кредитная линия, то по остаточному принципу
7.2. Прочие заемные средства	объективная	здесь обычно фигурирует задолженность по зарплате, налогам и т. д. Статья небольшая, ее зачастую можно просто игнорировать
7.3. Задолженность перед поставщиками	регулирующая	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения условий договоров поставок и собственной платежной дисциплины ²
Итого по разделу 7 — Краткосрочные обязательства		Сумма 7.1–7.3
БАЛАНС		Сумма разделов 4, 5, 6 и 7

Получается, что подавляющее большинство статей баланса несут объективный характер. Их нужно сразу рассчитать и вписать в соответствующие клеточки.³ Исключительно удобно пользоваться для этого диаграммой следующего типа (рис. 17.2).

¹ Обычно кредиты все-таки рассматриваются как регулирующая статья. Но долгосрочные кредиты таковыми не являются, поскольку их сумма оговаривается достаточно жестко. Но даже если долгосрочный (инвестиционный) кредит предполагает некоторые колебания, лучше здесь зафиксировать некоторую сумму, а «подвижную часть» отразить в краткосрочных обязательствах.

² Да, именно так — ведь оборачиваемость кредиторской задолженности отражает срок оплаты тех счетов, которые мы получаем. А он складывается из данной нам по договору отсрочки и задержки, если мы ее себе позволяем.

³ Конечно, по-настоящему точно баланс рассчитывается по Плану счетов через соответствующие проводки, но маловероятно, чтобы такой трудоемкий расчет делался в качестве прогноза при высоком уровне неопределенности. А вот если неопределенность низка, например в бюджетной организации, точное прогнозирование баланса было бы прекрасно.

Внеоборотные активы	Собственный капитал
	Долгосрочные кредиты
Оборотные средства	Краткосрочные обязательства
Денежные средства	

Рис. 17.2. Структура баланса (первый вариант)

При описании баланса в предыдущей главе было указано, что порядок сортировки групп в обеих частях баланса может быть различным, например как по убыванию, так и по возрастанию ликвидности. На рис. 17.2 приведена схема баланса, в которой активы расположены сверху вниз в порядке возрастания ликвидности. Для тех читателей, кто знаком с бухгалтерским учетом социалистических времен, эта схема может ассоциироваться с советским прошлым, когда сначала по важности идут внеоборотные активы, а потом уже все остальное: в те времена никого не интересовала ликвидность, и деньги рассматривали после основных фондов. Аналогичным было и расположение различных источников капитала в пассивах. В соответствии с западной методологией структура баланса отражает сверху вниз убывание ликвидности и опирается на предположение о том, что аналитику (пользователю финансовой отчетности) цифра в верхней строке кажется более значительной, чем в последующих. И потому там, вверху, стоят значения оборотного капитала в активах и текущих обязательствах в пассивах — значения, существенно более важные для финансового управления! И тогда схема баланса приобретет иной вид (рис. 17.3).

Тем не менее если для вашего предприятия внеоборотные активы исключительно важны — фондоемкий бизнес, или если на повестке дня стоят вопросы финансовой устойчивости, или просто вы привыкли видеть текущие величины в нижней части баланса — выбор за вами! Суть ведь не в форме как таковой, а в правильности составления и удобстве использования.

А вот что касается корректности, то пока не рассчитан уровень регулирующих статей, активы пассивам равны не будут, это ясно. Если пассивы больше активов, то регулирующая статья одна: денежные средства, и подсчитать значение по ней очень легко. Если активы боль-

Денежные средства	Краткосрочные обязательства
Оборотные средства	
Внеоборотные активы	Долгосрочные кредиты
	Собственный капитал

Рис. 17.3. Структура баланса (второй вариант)

ше пассивов, то разница должна быть покрыта пассивными регулирующими статьями — кредитами банка и поставщиков. С одной стороны, они в чем-то равнозначны, с другой стороны, при распределении кредитов между ними нужно руководствоваться договоренностями и характером отношений с одними и другими:

- если по банковскому кредиту есть ограничения, а с поставщиками отношения налажены, то фиксируем максимально возможную сумму банковского кредита, остальное относим на счет поставщиков;
- если договора поставок «не очень» по условиям оплаты, но есть банковская кредитная линия достаточного объема, то рассчитываем задолженность перед поставщиками по формуле оборачиваемости, заложив в нее приемлемый срок оплаты. Остальное относим на банковский кредит;
- если у вашего предприятия ни кредитной линии, ни значительной отсрочки платежа по поставкам нет, а активы с пассивами не сходятся, вам стоит задуматься о перспективах своего бизнеса. Это явственный сигнал наметившегося неблагополучия.

По данным полученного прогноза баланса можно будет рассчитать будущие показатели финансовой устойчивости и ликвидности и сравнить их с нынешними; это покажет, как изменится статус вашей фирмы в будущем. О принципах такой оценки мы расскажем позже в разделе, посвященном финансовому анализу. А теперь — деньги!

На одиннадцатом шаге пора составить бюджет инвестиций (блок 14). На этом этапе он составляется ну не то чтобы как бог на душу положит, но достаточно произвольно — вполне можно вставить затраты на все проекты, о которых мечтается. Сюда же целесообразно включить дивиденды, которые предполагается выплатить.

Двенадцатый шаг — это бюджет движения денежных средств (БДДС, блок 15). Алгоритм его составления достаточно детально изложен в подразделах 17.5 и 18.4. Здесь только стоит описать источники информации для него:

№	Показатели БДДС	Источники информации
1	Поступления	Бюджет выручки (блок 12)
2	Закупки	Бюджет снабжения (блок 6)
3	Расходы на прямую заработную плату	Бюджет прямой заработной платы (блок 8) со сдвигом до периода выплаты зарплаты ¹
4	Косвенные производственные расходы	Бюджет косвенных производственных расходов (блок 9)
5	Коммерческие расходы	Бюджет коммерческих расходов (блок 4)
6	Административные расходы	Бюджет административных расходов (блок 5)
7	Накладные расходы и налоговые платежи	Условная статья, отражающая неточности прогнозирования и случайные, нерегулярные расходы; берется в процентах от уровня постоянных расходов. Налоги планируются по данным ОПУ с учетом существующего порядка их уплаты
8	Итого платежей в периоде	сумма строк (2–7)
9	Чистый денежный поток (ЧДП) по основной деятельности в периоде	строка 1 — строка 8
10	Прочие доходы	Можно взять прямо из ОПУ (блок 11). По возможности учитывается временной сдвиг поступлений
11	Прочие расходы	
12	Внереализационные доходы ²	
13	Чистый денежный поток (ЧДП) по хозяйственной деятельности в периоде	строка 9 + строка 10 – строка 11 + строка 12
14	Накопленный чистый денежный поток	ЧДП нарастающим итогом с начала периода планирования
15	Кредитные поступления	строка 14 + желаемая сумма свободных денежных средств
16	Процентные выплаты	строка 15 × процентная ставка за месяц со сдвигом на следующий месяц (период платежа)
17	Всего поступлений	строка 1 + строка 15
18	Всего платежей	строка 8 + строка 16
19	Свободные денежные средства	строка 17 — строка 18

¹ Обычно зарплата выплачивается в следующем месяце, но возможны варианты.

² Внереализационные расходы в БДДС не отражаются, так как не являются платежами. Также в БДДС не фигурирует амортизация — это тоже не платежи. Об этом подробнее — в разделе об управленческом учете.

Как видно из таблицы, при составлении БДДС второй раз «выплывает» сумма банковского кредита — первый раз она появилась в прогнозе баланса. Во-первых, эти суммы, взятые на одну и ту же дату (дату прогноза баланса), надо сравнить между собой. Конечно, они будут как-то различаться. Надо разобраться, насколько велико различие и почему оно возникло, и после этого скорректировать либо баланс, либо БДДС. На практике обычно кредит в балансе оказывается меньше за счет колебаний товарных запасов и оплаты собственных счетов. Но в каком-то конкретном случае может быть и по-другому.

Во-вторых, на базе полученной суммы кредита можно рассчитать процентные выплаты и вставить их в ОПУ, который после этого окажется по-настоящему завершенным.

И наконец, в-третьих — БДДС может показать, что запланированные инвестиции компании непосильны. В этом случае их надо урезать, оставив самые важные, и разработать окончательный вариант проекта инвестиций. Иногда для получения окончательного варианта проекта инвестиций требуется несколько итераций, причем немало. Так что не огорчайтесь и не разочаровывайтесь в своей квалификации, если с первого-второго раза не вышло — это нормально. Другое дело — что затруднения в ходе планирования почти наверняка означают последующие затруднения в процессе реализации и подталкивают к более строгому контролю.

Обратные связи

Несмотря на то, что мы дошли до конца основного бюджета и как будто его «составили», хочется еще раз пройтись по обратным связям, возникающим между его блоками. Как вы помните, организация обратной связи является отдельной, особо важной задачей постановки цикла управления. Интересно то, что обратные связи в заметной степени формируются и могут быть отслежены уже на этапе составления бюджета, а не только в ходе анализа его исполнения. В первую очередь эти циклические связи проявляются на уровне основных бюджетов (см. рис. 17.2), но сейчас можно привести примеры и более глубокого взаимодействия. Итак:

- Бюджет производства и бюджет запасов влияют друг на друга, и их надо последовательно согласовывать, чтобы не допустить ни затоваривания, ни простоев ввиду отсутствия сырья.
- Бюджет доходов и расходов (БДР, он же в агрегированном виде — ОПУ) имеет двустороннюю связь с бюджетом движения денежных

средств (БДДС): из ОПУ в БДДС идут данные о расходах на период, из БДДС в ОПУ — результаты расчета процентных выплат.

- Прогноз баланса и БДДС «проверяют» друг друга в вопросах правильности расчета заемных средств, остатка товарных запасов, дебиторской задолженности и т. д.
- БДДС влияет на проект инвестиций, «ограничивая его в средствах» или, наоборот, давая дополнительные. Изменения в проекте инвестиций отражаются в балансе.

Есть и еще обратные связи, в результате возникновения и обязательного учета которых составление бюджета превращается в многошаговую, достаточно скрупулезную и трудоемкую процедуру, к которой также может быть применена схема на рис. 17.1. Не огорчайтесь! Во-первых, с каждым разом согласование всех тонкостей будет даваться вам все легче, а во-вторых, овладение бюджетом с его петлями и возвратами позволит вам понять и учесть «могучие властительные связи», руководящие вашим бизнесом. И теперь не они, а вы будете руководить ходом событий!