

3.3. РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ВЗАИМОСВЯЗИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Никулина С.Н., к.э.н., доцент, зав. кафедрой
«Бухгалтерский учет и аудит»;
Акатьев С.А., ассистент кафедры
бухгалтерского учета и аудита

Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева

В статье рассмотрены теоретические вопросы взаимосвязи внутрифирменного производственного, финансового планирования и бюджетирования, изложены результаты исследований фактического состояния системы внутрифирменного планирования в перерабатывающих организациях Курганской области.

В современных рыночных отношениях планирование экономической деятельности всех организаций является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Новые функции приобретает внутрифирменное планирование, сущность которого заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития организации и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг [2].

На настоящем этапе развития большинства российских организаций главной целью планирования является получение максимальной прибыли. Основными средствами для ее достижения могут быть выбраны два способа роста доходов: за счет экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов производства [1].

В теории планирования выделяются следующие основные его элементы:

- прогнозирование – это комплекс методов и процедур проведения вероятностной и многосценарной оценки значений основных показателей хозяйственной деятельности субъекта на будущие периоды;
- построение целевой функции, основанное на базе прогнозов;
- бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами [5];
- корректировка планов и конкретизация планов.

В аспекте внутрифирменного планирования часто употребляется термин «бюджет», представляющий собой финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, реализующееся в плановых финансовых сметах, графиках поступлений и расходов; прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ; необходимые для этого затраты. Бюджет является финансовым планом, охватывающим все стороны деятельности организации, позволяет сопоставлять все понесенные затраты и полученные финансовые результаты на предстоящий период в целом и по отдельным его частям. Соответственно бюджетирование – это технология составления, корректировки, контроля и

оценки исполнения финансовых планов, и поэтому оно превращается в основу всех технологий внутрифирменного управления [5].

Внутрифирменное планирование производственно-экономической деятельности перерабатывающих организаций Курганской области представляет собой, с одной стороны, процесс составления производственных и финансовых планов, а с другой – технологию выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Основным объектом планирования выступает вид экономической деятельности – производство и сбыт продукции, получаемой в результате переработки сырья. Данный процесс направлен на достижение цели – максимизацию, как правило, балансовой прибыли.

Производственное планирование в том или ином его виде развито практически в каждой перерабатывающей организации. Наиболее используемыми методами прогнозирования являются статистические, в частности, экстраполяция рядов динамики, моделирование, поскольку осуществляются с помощью стандартных программ (например, Microsoft Excel). На этой основе составляются операционные планы: продаж, запасов готовой продукции, производства готовой продукции (оказания услуг), прямых материальных затрат, прямых затрат на оплату труда, накладных, управленческих и коммерческих расходов и пр. Итоговым документом является сводная плановая калькуляция за год. Производственно-экономический план охватывает все стороны деятельности организации, связанные с переработкой сырья и реализацией конечной продукции, позволяет сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых показателях на предстоящий период в целом (год) и по отдельным его частям (по месяцам).

Так, в одной из рассматриваемых молокоперерабатывающих организаций первоначальный вариант производственно-финансового плана на предстоящий год составляется в декабре текущего года с помесечной разбивкой, затем по фактическим данным отчетного месяца планируемого года производится корректировка и уточнение плановых показателей на следующий месяц.

Система применяемых производственно-финансовых планов включает следующие группы:

- основные: платежный баланс, выполняющий функции плана движения денежных средств;
- операционные: план закупок сырья, план производства и реализации готовой продукции, сырьевой баланс, план косвенных расходов;
- вспомогательные: мероприятия по техническому перевооружению, реконструкции, замене оборудования, мероприятия по ремонту основных и вспомогательных цехов.

Перечисленные виды планов обобщаются в сводный производственно-финансовый план, который также выполняет функции плана доходов и расходов. Платежный баланс предназначен для управления финансами организации, позволяет руководству иметь необходимую информацию для оценки финансового положения, платежеспособности.

Эти планы необходимы также для выполнения план-факт анализа, который представляет собой периодическое (ежемесячное) сопоставление запланированных показателей (объемов производства и реализации продукции, цен реализации) с фактическими, оценку и анализ выявленных отклонений. На основании проведенного план-факт анализа составляется прогноз объема реализации продукции на следующий месяц с

корректировкой показателей плана производства и реализации продукции.

Методология производственно-финансового планирования – это поиск сбалансированности отдельных финансовых показателей, позволяющих не только улучшить финансовое состояние организации в целом, но и те конкретные параметры, которые в настоящее время являются наиболее важными или могут стать таковыми в последствии [5].

В условиях рынка первым показателем, с которого необходимо начинать планирование, является прогноз продаж. Поэтому планирование начинается с составления плана продаж, основанного на прогнозах сбыта, отражающего динамику общего оборота организации в предстоящем планируемом периоде. Данный план составляется с целью определения в стоимостном выражении объема реализованной продукции.

Для составления плана производства и реализации продукции исходными являются данные отделов сбыта и заготовок (табл. 1).

Таблица 1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ НА ПЛАНИРУЕМЫЙ ГОД¹

Период	Закуп молока базисной жирности (3,4%), т	Цена молока-сырья (без НДС), руб.	Стоимость молока-сырья, тыс. р.	Расходы по заготовке молока, тыс. руб.	Итого расходы на молоко-сырье, тыс. р.	Полная себестоимость 1 кг молока, руб.
Январь	424	6,68	2 830	294	3 123	7,37
Февраль	483	6,76	3 264	372	3 636	7,53
Март	640	6,75	4 320	392	4 712	7,36
Апрель	720	6,50	4 680	432	5 112	7,10
Май	870	6,25	5 437	492	5 929	6,82
Июнь	960	6,00	5 760	532	6 292	6,55
Июль	900	6,00	5 400	522	5 922	6,58
Август	810	6,10	4 941	452	5 393	6,66
Сентябрь	650	6,20	4 030	392	4 422	6,80
Октябрь	320	6,35	2 032	342	2 374	7,42
Ноябрь	260	6,55	1 703	312	2 015	7,75
Декабрь	320	6,70	2 144	342	2 486	7,77
Итого	7357	6,33	4 6541	4 876	51 417	6,99

Отдел сбыта на основании заключенных договоров поставок с покупателями молочной продукции (магазины, больницы, столовые и другие организации города) определяет объем продаж на год и по месяцам планируемого года. Эти показатели являются основой для определения потребности в закупе молока-сырья, достаточного для производства необходимого объема продукции, и цен на приобретаемое сырье. При планировании объемов заготовок молока также учитываются показатели прошлого года в динамике по месяцам.

На стадии получения и обработки исходных данных для планирования объемов производства и реализации продукции на предстоящий год осуществляется расчет полной себестоимости заготавливаемого молока-сырья базисной жирности (3,4%), которая складывается из стоимости собственно сырья и транспортно-заготовительных расходов.

¹ Источник данных для табл. 1-9: производственно-финансовый план организации.

Планируемый объем закупа молока и полная себестоимость его заготовления являются основой для составления сырьевого баланса по месяцам планируемого года. Исходными данными для прогнозирования объемов производства цельномолочной продукции являются фактические показатели объемов ее производства и, соответственно, продаж в предшествующем году в разрезе отдельных видов. Расчет темпов роста заключается в использовании базисных индексов физического объема.

На основании фактических данных января текущего года и прогноза динамики объема цельномолочной продукции формируется база для планирования объемов производства и реализации отдельных видов цельномолочной продукции на год в динамике по месяцам. На февраль закладывается рост цены реализации по наименованиям продукции на 2% (предполагаемый уровень инфляции), причем уровень цен по некоторым наименованиям и объемы производства корректируются с учетом изменений ситуации на рынке (договорных условий, цен на продукцию, действий конкурентов, необходимости включения или, наоборот, исключения из ассортимента отдельных видов продукции и т. п.) и сезонности продаж. Общий оборот определяется умножением количества предполагаемой к продаже продукции (в натуральном выражении) на опускные цены (отдельно по каждому виду продукции).

Следующим этапом планирования является составление сырьевого баланса и определение затрат на производство и реализацию готовой продукции на каждый месяц планируемого года. Баланс сырья выполняет функции плана прямых затрат на материалы и товарно-материальные ценности и необходим для сопоставления объемов закупаемого молока-сырья базисной жирности 3,4% с потребностью в производстве запланированного объема цельномолочной продукции и продукции длительного срока хранения (табл. 2).

Таблица 2

БАЛАНС СЫРЬЯ НА ЯНВАРЬ ПЛАНИРУЕМОГО ГОДА

Виды продукции	Объем производства	Расход сырья	
		Молоко	Обрат
Цельномолочная продукция	283 043	312 104	111 628
Масло	10 000	221 890	-210 670
Всего	293 043	533 994	-99 042
Баланс сырья	-	-110 392	99 042

Отрицательное значение показателя «Баланс сырья» означает нехватку молока-сырья для производства запланированного объема всей молочной продукции (с учетом продукции длительного срока хранения). Как правило, такая ситуация наблюдается в осенние и зимние месяцы, и вызывает необходимость использования сухого обезжиренного (СОМ) и цельного сухого молока (ЦСМ) на восстановление. На начальном этапе составления плана на предстоящий год получение отрицательного баланса сырья требует корректировки плана закупки сырья, плана производства и реализации продукции, ассортиментной структуры.

Следующим этапом является планирование затрат на производство и реализацию готовой продукции и товаров по месяцам. Осуществляется калькулирование плановой производственной себестоимости, полной коммерческой себестоимости, рассчитываются стоимость реализованной продукции, доход от продажи и рента-

бельность по каждому наименованию готовой продукции и товаров (табл. 3).

На основании данных плана затрат на производство и реализацию готовой продукции и товаров о совокупном валовом доходе за месяц и с учетом общехозяйственных, прочих операционных расходов, расходов по оплате процентов по кредитам банка определяется сумма прибыли до налогообложения. На данный показатель также влияет реализация запасов СОМ, ЦСМ и масла (табл. 4).

Месячные планы затрат на производство и реализацию готовой продукции сводятся в годовой, по итогам которого определяется чистая прибыль. Эти же дан-

ные, но с помесечной разбивкой, заносятся в план производства и реализации продукции на планируемый год. В нем приводятся сведения об объемах производства и реализации готовой продукции и товаров, их себестоимости, остатках на конец года, финансовых результатах от продажи и показатели рентабельности по видам продукции в разрезе отдельных месяцев и в целом за планируемый год. Кроме того, определяется показатель чистых продаж – часть объема продаж, остающаяся в распоряжении организации после расчетов с бюджетом, вычета всех выплат в бюджет с общего оборота (невозмещаемого налога на добавленную стоимость) (табл. 5, 6).

Таблица 3

ПЛАНОВЫЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ И ТОВАРОВ ЗА ЯНВАРЬ ПЛАНИРУЕМОГО ГОДА

Показатели	Виды продукции (товаров, услуг)					
	Цельномолочная продукция	Масло	Итого молочной продукции	Теплоэнергия, гКал	Товары и услуги	Всего
Сырьевые затраты, руб.	2 720 102	8 31 067	3 551 169	2 049 298	-	5 600 467
Прямые затраты, руб.	3 163 336	882 645	4 045 980	2 365 945	-	6 411 925
Косвенные затраты, руб.	1 576 887	12 297	1 589 184	-	-	1 589 184
Себестоимость, руб.	4 740 223	894 941	5 635 164	2 365 945	1 137 109	9 138 218
Реализовано в текущем месяце						
Количество, кг	283 043	8 389	291 432	4 725	33 333	329 490
Себестоимость реализации, руб.	4 679 467	750 802	5 430 269	2 365 945	1 185 967	8 982 181
Остаток на складе, кг	5 905	-	-	-	-	5 905
Всего без НДС	5 069 959	775 104	5 845 063	2 737 138	1 332 857	9 951 057
Доход от реализации, руб.	390 492	24 302	414 794	371 193	146 890	932 877
Рентабельность, %	8	3	8	16	13	10

Таблица 4

ФОРМИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ПРИБЫЛИ (УБЫТКА) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ЗА ПЛАНИРУЕМЫЙ ГОД

Тыс. руб.

Период	Показатели					
	Прибыль от реализации	Общехозяйственные расходы	Прочие расходы	Проценты по кредитам банка	Налог на имущество	Прибыль (убыток) до налогообложения
Январь	933	546	229	18	-	140
Февраль	1 474	517	65	240	-	652
Март	1 335	517	65	240	148	365
2-й квартал	2 604	1 551	195	720	148	-10
3-й квартал	1 898	1 551	195	720	148	-716
4-й квартал	3 112	1 551	195	720	148	498
Итого за год	11 356	6 233	944	2 658	592	929

Таблица 5

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПЛАНИРУЕМЫЙ ГОД (ИЗВЛЕЧЕНИЕ)

Наименование продукции	Период									Итого за год, руб.
	Январь			Февраль			Март			
	Количество, кг	Себестоимость 1 кг, руб.	Сумма, руб.	Количество, кг	Себестоимость 1кг, руб.	Сумма, руб.	Количество, кг	Себестоимость 1 кг, руб.	Сумма, руб.	
Бифидок (0,5 л)	4 781	14,41	68 898	5 180	14,48	75 027	5887	13,41	78 961	863 440
Варенец (0,5 л)	2 849	13,71	39 051	3 552	13,78	48 949	3508	12,71	44 584	494 415
Йогурт 2,5% (0,5 л)	6 297	14,58	91 837	6 293	14,66	92 224	7754	13,59	105 344	1 143 878
Кефир 2,5 (0,5 л)	7 177	13,74	98 628	7 689	13,81	106 215	8838	12,74	112 624	1 231 410
Кефир 2,5% (1 л)	31 957	11,73	374 793	30 944	11,88	367 699	39352	11,08	435 864	4 702 886
Молоко 1,5% (1 л)	18 069	11,01	198 970	18 434	10,73	197 836	22250	9,95	221 418	2 432 412
Молоко 2,5% (0,5 л)	7 139	13,64	97 349	7 385	13,71	101 224	8791	12,64	111 095	1 211 294
Молоко 2,5% (1 л)	47 549	11,70	556 378	43 400	11,86	514 527	58552	11,05	646 952	6 949 583
Молоко 3,2% (1 л)	86 822	12,49	10 84616	97 132	12,66	1 230 024	106912	11,84	1 265 777	13 855 640
Сметана 20% (0,5кг)	7 000	23,27	16 2887	4 103	35,94	147 473	4802	34,24	164 454	1 770 884
Сыр «Адыгейский»	2 000	111,96	22 3928	3 519	79,37	279 300	3993	74,33	296 850	3 157 874
Итого			7 683 477		-	8 296 438		-	8 209 397	88 155 965

Таблица 6

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПЛАНИРУЕМЫЙ ГОД (ИЗВЛЕЧЕНИЕ)

Наименование продукции	Период									Итого за год, руб.
	Январь			Февраль			Март			
	Количество, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.	Количество, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.	Количество, кг	Цена, руб.	Сумма, руб.	
Бифидок (0,5 л)	4 781	13,20	63 103	5 180	13,23	68 517	5887	13,23	77 865	845 575
Варенец (0,5 л)	2 849	11,98	34 130	3 552	12,12	43 038	3508	12,12	42 506	466 913
Йогурт 2,5% (0,5 л)	6 297	14,79	93 138	6 293	14,77	92 957	7754	14,77	114 549	1 236 416
Кефир 2,5 (0,5 л)	7 177	13,30	95 454	7 689	13,31	102 334	8838	13,31	117 622	1 276 284
Кефир 2,5% (1 л)	31 957	12,85	410 793	30 944	12,89	398 896	39352	12,89	507 279	5 461 015
Молоко 1,5% (1 л)	18 069	9,75	176 092	18 434	9,74	179 480	22250	9,74	216 637	2 341 950
Молоко 2,5% (0,5 л)	7 139	13,41	95 734	7 385	13,47	99 496	8791	13,47	118 445	1 281 275
Молоко 2,5% (1 л)	47 549	11,99	570 157	43 400	11,83	513 304	58552	11,83	692 507	7 433 176
Молоко 3,2% (1 л)	86 822	13,54	1 175 251	97 132	13,39	1 300 686	106912	13,39	1 431 647	15 602 954
Сметана 20% (0,5кг)	3 900	48,75	190 107	4 103	48,84	200 376	4802	48,84	234 534	2 540 962
Сыр «Адыгейский»	3 243	76,93	249 475	3 519	76,77	270 163	3993	76,77	306 585	3 330 770
Итого			7 683 477	-		8 296 438	-		8 209 397	88 155 965

Таблица 7

СВОДНЫЙ ПЛАН КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ

Тыс. руб.

Период	Показатели							
	Расходы вспомогательных участков	Общепроизводственные расходы	Общехозяйственные расходы	Расходы на продажу	Прочие операционные расходы	Проценты по кредитам	Налог на имущество	Всего
Январь	982	180	546	476	229	18	-	2 431
Февраль	997	180	517	569	65	240	-	2 568
Март	997	180	517	569	65	240	148	2 716
2-й квартал	2 991	540	1 551	1 707	195	240	148	7 852
3-й квартал	2 991	540	1 551	1 707	195	240	148	7 852
4-й квартал	2 991	540	1 551	1 707	195	240	148	7 852
Итого	11 949	2 160	6 233	6 735	944	2 658	592	31 271
Средне-месячные	996	180	519	561	79	221	49	2 606

План косвенных расходов выполняет функции планов общепроизводственных, управленческих и коммерческих расходов. На начальном этапе планирования составляется прогноз суммы среднемесячных косвенных расходов на предстоящий год. При этом за основу принимается фактическая сумма среднемесячных косвенных расходов за период с января по октябрь предшествующего года с учетом изменений в деятельности организации. Отдельно планируются прочие доходы и расходы, основной статьей которых являются проценты по кредитам банка, планируемые к погашению, а также налог на имущество организаций, уплачиваемый ежеквартально.

По окончании процесса производственно-финансового планирования на предстоящий год осуществляется составление сводного плана косвенных расходов на основании прогноза (табл. 7).

Завершающим этапом оперативного планирования является составление сводного производственно-финансового плана, назначение которого – показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации продукции и услуг в плановый период по всем видам расходов, которые предполагает понести в этот же период организация, связанных с получением доходов. В нем прогнозируется структура себестоимости продукции и услуг на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных (косвенных) затрат, а также валовой и чистой прибыли. В сводном производственно-финансовом плане дается прогноз выручки за всю отгруженную молочную продукцию и услуги в

стоимостном выражении в соответствии с прогнозом продаж вне зависимости от условий ее оплаты.

Сбалансированность между объемом финансовых ресурсов и их распределением обеспечивает финансовое планирование. Основными задачами финансового планирования в организации являются:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли;
- определение направлений эффективных вложений капитала;
- контроль за финансовым состоянием организации.

Процесс финансового планирования состоит из этапов:

- анализ фактических финансовых показателей за предыдущий период;
- составление финансовых планов и бюджетов на предстоящий период;
- контроль за исполнением финансовых планов и выявление причин отклонений.

На основе полученных в результате финансового планирования, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств, бухгалтерского баланса оценивается финансовое положение организации на конец планируемого периода.

На основе отчета о прибылях и убытках определяется величина ожидаемой прибыли, вследствие чего определяются пути дальнейшего развития организации.

Прогноз движения денежных средств отражает движение денежных потоков по всем видам деятельности, позволяет оценить эффективность использования организацией финансовых средств, определить источники их поступлений. Годовой план движения денежных

средств с разбивкой по кварталам, месяцам отражает их движение, притоки и оттоки денежных средств по всем направлениям деятельности, что позволяет анализировать и контролировать поступление средств, обоснованность расходов, определять потребности в заемных средствах.

Заключительным документом финансового плана является бухгалтерский баланс, отражающий все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий, состояние имущества и обязательств организации.

Платежный баланс, выполняющий функции плана движения денежных средств, – это, в сущности, план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности организации.

Платежный баланс, выполняющий функции плана движения денежных средств, – это, в сущности, план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности организации (табл. 8).

Таблица 8

ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС НА ПЛАНИРУЕМЫЙ ГОД

Показатели	Сумма
На начало года	250
Доходы от реализации всего. В том числе:	129 785
цельномолочной продукции	73 817
масла	14 718
сухого молока	5 390
прочих товаров	14 410
услуг	1 080
теплоэнергии	20 370
Кредиты	25 000
Прочие займы	4 000
Итого доходов	158 785
Кредиты	22 835
Материальные затраты	38 500
Заработная плата текущая	14 400
Закуп молока-сырья	33 700
Ремонт основных средств	1 200
Транспортные услуги	240
Затраты по хранению масла	230
Услуги связи	240
Прочие операционные расходы	780
Налог на доходы физических лиц	3 346
Отчисления на социальное страхование и обеспечение	1 953
Взносы в Пенсионный фонд РФ	2 729
Налог на имущество	605
Налог на добавленную стоимость	9 662
Прочие займы	7 598
Прочие расходы	3 600
Итого расходов	155 085
На конец года	3 950

Составление платежного баланса призвано обеспечить сбалансированность поступлений и использования денежных средств организации на предстоящий период. Все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период, иначе необходимо пересматривать план, возвращаясь на предыдущие этапы его составления, так как наличие положительного сальдо по денежным средствам необходимо в процессе финансово-хозяйственной деятельно-

сти организации. Если окажется, что остатки денежных средств на начало планируемого месяца и все денежные средства, полученные за месяц, будут недостаточны для покрытия запланированных расходов и других видов затрат (например, капитальные вложения), то руководство организации может принять решение о привлечении необходимой суммы заемных средств.

В обеспечении взаимосвязи производственного планирования с финансовым все возрастающая роль принадлежит системе бюджетирования. В технологиях бюджетного управления реализуется современный подход к управлению, сущность которого сводится к постановке целей, планированию, контролю на основе разработанных планов, анализу результатов, выявлению причин отклонений и принятию решений, их устраняющих.

Так как иначе, бюджетирование – это процесс составления и реализации бюджетов в практической деятельности организации или план, оформленный в виде системы бюджетов. Бюджет – это документ, включающий количественные показатели, в соответствии с которым организация ведет свою хозяйственно-финансовую деятельность.

Сущностью бюджетирования является балансирование доходов и расходов с определенными местами их возникновения и закреплением ответственности за их движение за конкретными исполнителями.

Заключительной стадией процесса планирования является план-факт анализ исполнения плана, фактические данные сравниваются с плановыми показателями и выявляются отклонения. Проведение такого анализа имеет две основные цели – плановую и контрольно-стимулирующую.

Плановая функция заключается в том, что на основе полученных выводов вносятся корректировки в хозяйственную стратегию и тактику организации, разрабатывается план на следующий период. Одним из базовых принципов управленческого учета и планирования является принцип «продолжающейся деятельности»:

- краткосрочный и долгосрочный план разрабатываются на основе анализа причин отклонений фактических показателей от плановых по прошлому периоду;
- выявляются внутренние резервы повышения эффективности и улучшения финансового состояния.

Составление нового плана определяют объективный (изменение рыночной конъюнктуры) и субъективный (выявление внутренних резервов) факторы. Их единство позволяет сочетать гибкость хозяйственной политики применительно к изменению состояния рынка (рыночная стратегия) и преемственность, под которой понимается наиболее оптимальное использование накопленного ресурсного потенциала организации (ресурсная стратегия).

Задача анализа исполнения плана прошлого года при составлении плана на следующий год заключается в том, чтобы планирование политики организации в сфере размещения ресурсов и привлечения источников финансирования в соответствии с рыночным прогнозом продаж производилось с учетом выявленных внутренних резервов повышения эффективности.

Контрольно-стимулирующая функция анализа исполнения плана осуществляется через спецификацию отклонений фактических показателей от плановых в разрезе центров ответственности (структурных подразделений и их руководителей, персонально ответственных за выполнение данных показателей). На этом строится система материального стимулирования.

Рассмотрим эффективность планирования производственно-финансовой деятельности молокоперерабатывающей организации на основе соотношения фактического объема реализации в натуральном и стоимостном измерении с плановыми показателями (табл. 9).

Таблица 9

**ПЛАНОВЫЕ И ФАКТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ
РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Период	План		Фактически		Процент выполнения	
	Объем реализации, ц	Выручка, тыс. руб.	Объем реализации, ц	Выручка, тыс. руб.	По объему	По выручке
Январь	2077,60	4024,06	2335,78	4643,23	112,43	115,39
Февраль	2380,60	5618,29	2440,78	5783,67	102,52	102,94
Март	2719,23	5116,89	3027,57	5501,28	111,34	107,51
Апрель	2962,30	5372,81	3402,37	6034,39	114,89	112,31
Май	3677,50	6279,35	3545,12	6210,52	96,40	98,90
Июнь	3406,33	6099,56	3395,35	6020,56	99,68	98,70
Июль	3557,75	6279,17	3898,09	6566,03	109,57	104,57
Август	3817,44	6569,59	3744,78	6604,60	98,10	100,53
Сентябрь	2876,74	4984,10	2963,18	5460,72	103,00	109,56
Октябрь	2876,74	4984,10	3448,37	7618,27	119,87	152,85
Ноябрь	3245,08	6904,99	4210,73	8483,39	129,76	122,86
Декабрь	4174,93	9093,74	5582,85	11418,44	133,72	125,56

Согласно значениям процента выполнения плана, в трех месяцах отчетного года отмечено невыполнение плана по реализации молочной продукции в натуральном выражении. В зимние месяцы прослеживается максимально высокий уровень перевыполнения плановых заданий. При этом процент выполнения плана по объему и выручке различаются в диапазоне от 0,42% до 32,98%. Это объясняется тем, что в процессе планирования невозможно учесть влияние всех факторов внешней среды.

Таким образом, эффективность плановой деятельности во многом зависит от рыночных условий, влияющих как на производственную, так и ценовую политику, вызывая необходимость реагировать на изменение конъюнктуры рынка, внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень цен.

Полноценный процесс производства и управления невозможен без инструментов внутрифирменного планирования. Его актуальность в кризисных условиях только возрастает, так как в результате планирования есть возможность разработки различных вариантов развития событий – от оптимистичного до пессимистичного, и выбора наиболее реального из них. Данный институт является необходимым инструментом управления в изменчивой рыночной среде с высоким предпринимательским риском. В условиях ограниченности сырьевых и денежных ресурсов, сильной конкуренции на рынке молочной продукции, сложностях модернизации и замены износившегося оборудования, недостаточной доступности кредитных средств и, как правило, высокой эластичности спроса по цене решение вопросов формирования рационального продуктового портфеля, оптимизации производственной программы становится непременным условием эффективности деятельности перерабатывающих организаций.

Литература

1. Акофф Р.Л. Искусство решения проблем [Текст] : пер. с англ. / Р.Л. Акофф. – М. : Мир, 1982. – 224 с.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
3. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2009. – №1. – С. 33-40.
4. Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры [Текст] / М.А. Вахрушина // Современный бухгалтер. – 2008. – №12. – С. 30-35.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования [Текст] / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

Ключевые слова

Внутрифирменное планирование; прогнозирование; бюджетирование; технология; производственный план; финансовый план; план-факт анализ; базисные индексы; калькулирование себестоимости; платежный баланс.

Никулина Светлана Николаевна

Акатьев Сергей Александрович

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Развитие кризисных явлений в экономике Российской Федерации, вызванных рядом внешних и внутренних факторов, обусловило ухудшение финансовых показателей организаций агропромышленного комплекса (АПК). Одной из причин неплатежей, нехватки оборотных средств, дефицита инвестиций является отсутствие у руководителей своевременной, полной и точной информации о финансовом состоянии организаций. Происходит это вследствие фрагментарного характера внутрифирменного финансового планирования, что не позволяет эффективно управлять финансами, прежде всего движением денежных средств, принимать точные и взвешенные в финансовом отношении управленческие решения.

Научная новизна и практическая значимость. Выявлена взаимосвязь внутрифирменного производственного и финансового планирования деятельности перерабатывающих организаций Курганской области и роль бюджетирования как управленческой технологии.

Практическая значимость проведенных исследований заключается в возможности применения рассмотренной методики планирования в деятельности других перерабатывающих организаций регионального АПК, совершенствовании технологии управления на основе внутрифирменного бюджетирования.

Заключение. Рецензируемая статья содержит результаты научных исследований, посвященных изучению актуальной темы, заслуживает положительной оценки и может быть рекомендована к публикации.

Пельков А.А., к.э.н., руководитель консультационного отдела аудиторской фирмы «Перспектива»

3.3. ROLE OF BUDGETING IN PROVIDING OF INTERCOMMUNICATION OF THE PRODUCTION AND FINANCIAL PLANNING

S.N. Nikulina, Candidate of the Science (Economic),
Docent, the Chief of Book-keeping and Audit Chair;
S.A. Akatiev, the Assistant
of Book-keeping and Audit Chair

Kurgan state agricultural academy

The theoretical questions of intercommunication of the intrafirm production-financial planning and budgeting are considered in the article, the results of researches of the

actual state of the intrafirm planning system are expounded in processing organizations of Kurgan region.

Literature

1. M.I. Bukhalkov. Intrafirm planning: Textbook [Text] / M.I. Bukhalkov. – 2th publ., corr. and compl. – M.: INFRA-M, 2000. – 400 p.
2. R.L. Akoff. Art of decisions of problems [Text] / Trans. from Engl. – M.: Mir, 1982. – 224 p.
3. B.B. Burtsev. In. After budgeting for the effective management [text] / B. In. Burtsev // Financial Management. – 2009. – №1. – P. 33-40.
4. M.A. Vahrushina. Budgeting: Challenges and procedures [text] / M.A. Vahrushina // Modern Accounting. – 2008. – №12. – P. 30 – 35.
5. V.E. Khrutskiy. Intrafirm budgetting: Table book on raising of financial planning [Text] / V.A. Khrutskiy, V.V. Gamayunov. – 2th publ., proc. and compl. – M.: Finances and statistics, 2007. – 464 p.

Keywords

Intrafirm planning; prognostication; budgeting; technique; production plan; financial plan; plan-fact analysis; basic indexes; calculation of prime price; payment balance.