

10.8. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОДУКТОВОЙ ПРОГРАММЫ НА ОСНОВЕ МАРЖИНАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

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

ФГОУ ВПО «Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени Т.С. Мальцева»

В статье проводится маржинальный анализ продуктового портфеля, используемого в процессе бюджетирования, предлагаются направления совершенствования производственной программы для молокоперерабатывающего предприятия.

Процесс бюджетирования является одним из элементов управленческого учета, Бюджет – подробный план приобретения и использования финансовых и иных ресурсов в течение определенного периода времени [3].

На наш взгляд, бюджет – документ, в котором отражены цели и задачи организации, содержит информацию о планируемых данных о доходах, расходах, активах и обязательствах, охватывает все стороны хозяйственно-финансовой деятельности, используется для планирования, контроля, регулирования, анализа и оценки эффективности деятельности организации в целом и ее структурных подразделений.

Некоторые авторы считают целесообразным использовать термины «плановые» и «фактические» бюджеты. Плановый бюджет включает плановые (проектные, прогнозные и т.п.), а фактический – фактические (бухгалтерские, прошлые) показатели. В этом случае бюджеты по форме и структуре идентичны, а будут различаться по экономическому содержанию.

По нашей точке зрения бюджеты могут быть только плановыми, а к бюджетам, которые содержат плановые и фактические показатели или только фактические, необходимо использовать понятие «отчет об исполнении бюджета». К бюджету, в котором отражены плановые показатели и одновременно предусмотрены графы для отражения фактических показателей (т.е. комбинированный), по нашему мнению, можно использовать понятие «бюджет-отчет».

Бюджетирование – это система бюджетного планирования на основе информации, получаемой из внутренних и внешних источников, а также учета, контроля ресурсов и результатов деятельности по центрам финансовой ответственности и по организации в целом, позволяющая получить отчет об исполнении бюджетов и провести анализ отклонений фактических показателей от плановых в целях реализации бюджетного управления; улучшения управляемости и прозрачности бизнеса, оптимизации использования ресурсов и повышения инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта.

В данном определении подчеркивается, что бюджетное планирование должно обязательно осуществляться

с использованием не только внутренней, но и внешней информации. Практика показывает, что особенно в сельскохозяйственных организациях, при формировании бюджетов не всегда учитывают информацию извне (кризисные явления, результативность рекламной компании, наличие конкурентов и др.). Внешняя информация отражает состояние внешней среды и место хозяйствующего субъекта в ней. Согласно данному определению, бюджетирование включает следующие бюджетные стадии: планирование, учет, контроль, анализ, отчетность.

Практическое назначение системы бюджетирования состоит в том, что с ее помощью обеспечивается связь всех направлений деятельности организации. Из понятия «система» следует, что основой для ее формирования служит определение элементов и специфических связей между элементами.

В данном случае по нашему мнению целесообразно использовать понятие «бюджетный механизм». Будем исходить из того, что механизм экономический это совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирования. Отсюда механизм бюджетный – это совокупность методов и средств воздействия на регулирование бюджетного процесса. Механизм взаимосвязи элементов системы бюджетирования, на наш взгляд, может быть представлен в виде схемы, приведенной на рис. 1.

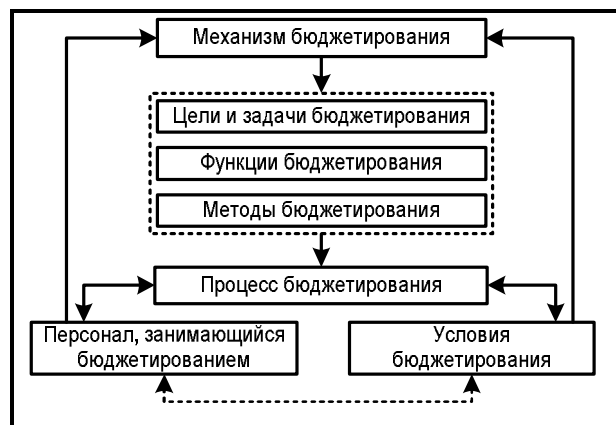


Рис. 1. Элементы механизма бюджетирования

Центральным звеном системы является процесс бюджетирования. На основе прогнозов определяется желаемое состояние объекта, затем осуществляется формирование бюджетов. Формирование бюджетов и их исполнение осуществляются персоналом, занимающимся бюджетированием, на основе механизма с использованием технических средств, информационного и программного обеспечения системы бюджетирования. Все составляющие системы образуют целостное единство с целью обеспечения выработки и обоснования оптимальных управленческих решений.

С методологической точки зрения в системе бюджетирования процесс включает в себя:

- бюджетную модель;
- ответственность за формирование бюджетов и их исполнение;
- процедуры формирования и утверждения бюджетов;
- процедуры исполнения бюджетов;
- контроль и регулирование исполнения бюджетов;
- отчет об исполнении бюджетов;
- анализ отклонений фактических показателей от плановых бюджетных.

Основную цель бюджетирования определяют как подготовку информации, обеспечивающей полный контроль над деятельностью организации, о запланированных финансовых результатах деятельности организации в целом, а также о ее отдельных структурных подразделениях (центрах ответственности), а также повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации путем координации усилий всех сегментов бизнеса на достижение конечного, количественно определенного результата.

Кроме того, выделяют второстепенные цели бюджетирования в организации:

- структурирование организации, определение полномочий и ответственности, построение системы взаимоотношений и документооборота, который необходим для управления обособленными (в том числе территориально удаленными) структурными подразделениями;
- стимулирование руководителей всех рангов к достижению целей своих центров ответственности;
- определение задач и контрольных цифр, планирование и контроль исполнения бюджетов, корректировка решений при необходимости;
- формирование базы для расчетов эффективности деятельности организации;
- оценка выполнения планов центрами ответственности и их руководителями;
- разработка новых продуктов и выявление слабых звеньев, как в структурных подразделениях, так и в организации.

Бюджетирование может рассматриваться как одна из целей организации, но в, то, же время система бюджетирования должна реализовывать несколько поставленных целей в зависимости от временных границ их функционирования, сферы применения и степени детализации. Система бюджетирования нацелена на анализ различных вариантов финансовых последствий реализации намеченных планов, также предусматривается анализ различных вариантов изменения финансового состояния организации и оценки финансовой устойчивости, в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Для достижения названной цели организациям следует:

- определить наиболее приоритетные направления развития организации;
- определить структуру и формы бюджетов;
- установить порядок и сроки разработки операционных и финансовых бюджетов в соответствии со спецификой организации;
- разработать нормативы переменных и постоянных расходов на основе анализа данных прошлых периодов или иных расчетных показателей;
- контролировать и регулировать текущую финансово-хозяйственную деятельность через бюджетные показатели;
- предоставлять оперативную и достоверную учетную информацию об исполнении показателей бюджетов и возникающих отклонениях;
- составлять отчеты об исполнении бюджетов;
- осуществлять постоянный контроль за исполнением бюджетов;
- проводить анализ отклонений между фактическими результатами и плановыми показателями финансово-хозяйственной деятельности.

В процессе бюджетирования выполняются следующие задачи:

- прогнозирование на длительный период, что позволяет установить тактические задачи и их выполнение в текущих планах развития организации;
- планирование на предстоящий отчетный период, что дает возможность оценить эффективность работы организации, а затем сравнить отчетные данные с плановыми;

- анализ деятельности отдельных структурных подразделений организации на основе отдельных показателей, которые установлены для каждого подразделения;
- анализ деятельности организации в целом (или объединения организаций) на основе системы ключевых показателей;
- контроль за процедурами по достижению запланированных финансовых показателей центрами финансовой ответственности;
- контроль за формированием и изменением стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов организации;
- обеспечение принятия оперативных управленческих решений по выполнению поставленных задач.

На основе перечисленных важнейших целей и задач развиваются и формируются в процессе практической деятельности все действующие общенаучные методы, используемые в бюджетировании, которые представляют процесс поиска, обоснования, выбора необходимых бюджетных показателей и результатов. В зависимости от главных целей или основных подходов, используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования конечных бюджетных показателей различают следующие методы, используемые в бюджетировании: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические и т.п.

Принципы определяют характер и содержание системы бюджетирования организации. Для создания эффективной системы бюджетирования она должна базироваться на следующих принципах.

1. Принцип единства означает, что бюджетирование деятельности организации должно носить системный характер, и все подразделения (центры ответственности), участвующие в процессе составления бюджетов, должны быть устремлены к достижению единой цели – созданию генерального бюджета организации, контролю и анализу его выполнения, а также коррекции последующих бюджетов по результатам контроля.
2. Принцип непрерывности заключается в том, что планирование осуществляется систематически в рамках установленного временного цикла, разработанные бюджеты непрерывно сменяют друг друга, а процессы корректировки и контроля за исполнением бюджетов должны происходить постоянно. По мере изменений фактических условий хозяйствования, а также возможностей организации в бюджеты вносятся необходимые поправки и уточнения.
3. Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности, предполагающий способность бюджетов изменять свою направленность в связи с возникновением новых или непредвиденных обстоятельств. Бюджеты должны быть составлены с учетом определенных резервов планирования.
4. Принцип точности означает, что составляемые бюджеты должны по возможности точно и в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия деятельности организации конкретизировать и детализировать оперативные планы ее деятельности.
5. Принцип реальности, означает, что при составлении реальных бюджетов, организация должна ориентироваться на долгосрочную перспективу, а не на следующий месяц или квартал. Как правило, бюджетирование охватывает годовое и оперативное планирование, но цели для бюджетов задаются при стратегическом. Бюджеты должны стать для организации инструментом достижения целей и управления. Организация обязательно должна осуществлять долгосрочное финансовое планирование, так как стратегический план определяет направление деятельности в целом и формулирует общие цели при минимальном числе конкретных данных. В рамках этого плана составляется годовая, который уточняет цели на предстоящий период, формулирует контрольные показатели и определяет ресурсы, необходимые подразделениям. Он

- устанавливает лимиты и нормативы, на которые нужно ориентироваться при составлении бюджета на месяц.
6. Принцип координации бюджетов предполагает, что эффективно планировать и осуществлять финансово-хозяйственную деятельность организации невозможно без согласования деятельности различных структурных подразделений организации.
 7. Принцип платежеспособности означает ее обеспечение на протяжении всего бюджетного периода.
 8. Принцип оптимизации заключается в том, что бюджет должен обеспечить наилучшее использование ограниченных ресурсов, самые выгодные условия финансирования, а также оптимизацию финансовых потоков, затрат и прибыли организации.
 9. Принцип участия предусматривает, что каждый руководитель, менеджер, специалист организации становится участником системы бюджетирования независимо от занимаемой должности и специфики работы.
 10. Принцип ответственности предполагает делегирование (распределение) ответственности за понесенные издержки, полученные доходы и прибыль.
 11. Принцип финансового соотношения сроков означает, что поступление и использование средств должно происходить в установленном бюджетным периодом сроки (например, осуществление расходов будущих периодов, за счет долгосрочного займа).
 12. Принцип последовательности предполагает, что процедуры бюджетирования применяются на определенном отрезке времени. Организация должна в течение бюджетного периода, например финансового года, сохранять стабильный состав показателей бюджетов и отчетности об их исполнении, руководствоваться едиными нормами учетной политики.
 13. Принцип существенности означает, что бюджетная информация считается существенной, пропуск или искажение которой могут привести к изменению оценок, повлиять на принимаемые пользователем решения.
 14. Принцип информационной обеспеченности предусматривает необходимым условием применения системы бюджетирования использование информационных технологий.

С учетом перечисленных выше принципов в системе управленческого учета бюджетирование выполняет ряд функций.

Бюджетирование выполняет следующие основные функции.

- Функция планирования. Исходя из стратегических целей организации, система бюджетирования определяет распределение финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Формируется количественная определенность выбранным перспективам развития организации, все затраты и результаты приобретают денежное выражение.
- Информационно-учетная функция. Позволяет получать точную информацию: по подразделениям (центрам ответственности), видам продукции и т.п. Также позволяет сравнивать намеченные цели с действительными результатами работы организации. Следовательно, бюджетирование является также платформой управленческого учета.
- Контрольная функция. Бюджет представляет собой набор показателей, которые должны использоваться при контроле деятельности организации. Система бюджетирования позволяет выявить отклонения фактических показателей от плановых, и скорректировать действия исполнителей.
- Аналитическая функция. Использование отчетных и плановых бюджетных показателей для анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, ее структурных подразделений в целях: максимизации выручки (дохода); минимизации затрат; удержания и расширения рынка сбыта; достижения и поддержания определенных темпов роста экономических показателей организации; создания определенного имиджа организации; максимизации рыночной стоимости организации и др.

- Функция мотивации персонала. Бюджет предоставляет сотрудникам информацию о намеченных целях в количественном выражении и обеспечивает возможность оценить эффективность их работы. Кроме того, осуществляется мотивация руководителей на местах на достижение целей организации.

При выполнении функций и задач бюджетирования необходимо учитывать ряд требований:

- согласованность – бюджетирование как составная часть оперативного (краткосрочного) планирования должно согласовываться со стратегическими, маркетинговыми и иными целями организации. Именно поэтому не существует двух абсолютно идентичных систем бюджетного планирования. В каждой организации формируется свой подход к построению и использованию бюджетов;
- сопоставимость бюджетных и учетных показателей – необходима для контроля за выполнением бюджетов;
- своевременность – своевременное формирование бюджетов и отчетов об их исполнении;
- коммуникативность – доведение бюджетов до сведения руководителей разных уровней управления;
- специфичность – система бюджетирования должна учитывать специфику, организации, в которой используется данная система, а также отрасли, к которой эта организация относится;
- периодичность – основные показатели бюджетов как плановые, так и фактические, рассчитываются на строго определенные моменты времени (календарный месяц, квартал, полугодие, год).

В современных условиях сложившаяся структура активов организаций АПК является малоэффективной с позиций обеспечения оптимизации цен на производимые продукцию и услуги, возможностей их сбыта, переориентации производства на создание новой конкурентоспособной товарной продукции. В сложившихся условиях необходимо направлять действия отечественных сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса (АПК) на их реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово – экономических результатов деятельности. Все это предполагает в организациях АПК выработку такой финансовой стратегической политики их развития, которая позволила бы эффективно распределять и использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Далее на этой платформе можно будет обеспечить устойчивое положение на рынке, а также перейти от реактивной формы управления (принятия управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на основе бюджетов, анализа и прогнозов.

Бюджетирование позволяет согласовать деятельность структурных подразделений организации и осуществить взаимосвязь с ее стратегическими целями. Главный бюджет организации включает в себя операционные бюджеты и финансовые бюджеты.

Первый этап в процессе бюджетирования – составление бюджета продаж. Он показывает ежемесячный или поквартальный объем продаж по видам продукции и в целом по организации в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода. Бюджет продаж планируется по каждому виду продукции, в нем представлен прогноз совокупного дохода. Бюджет продаж является основой для всех других бюджетов. На базе его составляется бюджет производства, бюджет денежных средств и др. Основным звеном бюджета продаж является продуктовая программа.

По мнению Бурцева В.В. [1], формирование продуктового бюджета включает ряд процедур:

- разработку альтернативных продуктовых бюджетов;
- анализ и оценку альтернатив в зависимости от различных условий принятия решений:
 - при отсутствии так называемых узких мест (разнообразных ограничений продаж) критерием оценки альтернатив является рентабельность продукции (или маржинальный доход по каждому виду продукции). В этом случае осуществляется ранговый анализ ассортимента по каждой альтернативе;
 - при наличии одного «узкого места» критерием служит маржинальная прибыль на единицу «узкого места», или удельная маржинальная прибыль по продукту;
 - при наличии нескольких «узких мест» критерием выступает маржинальная прибыль за период;
- выбор оптимальной продуктовой программы.

Оптимизация ассортимента продуктовой программы является способом повышения эффективности хозяйственно-финансовой деятельности организации. При определении номенклатуры и ассортимента в краткосрочном периоде целесообразнее руководствоваться показателем маржинальной рентабельности, поскольку использование традиционного показателя рентабельности в силу неточности определения полной себестоимости продукта при распределении постоянных

затрат не позволяет оценить перспективы производства конкретного товара и возможности увеличения прибыли от его реализации.

Для оценки финансовой привлекательности товара целесообразно вместе с расчетом маржинальной рентабельности использовать следующие показатели:

- коэффициент вклада на покрытие;
- точка безубыточности;
- операционный рычаг;
- запас финансовой прочности [5].

Анализ продуктового портфеля позволяет дать обоснования краткосрочных финансовых и продуктовых решений, определить возможные стратегии по всем товарным группам. Для обоснования решений на основе портфельного анализа молочных продуктов, выпускаемых и реализуемых хозяйствующим субъектом ООО «Молоко Зауралья», воспользуемся информацией отдела сбыта по общему объему продаж на планируемый год и каждой номенклатурной группе молочных продуктов в частности.

Основу маржинального анализа продуктового портфеля составляет расчет финансовых показателей маржинального дохода и маржинальной рентабельности. Результаты данного исследования приведены в табл. 1.

Таблица 1

АССОРТИМЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ООО «МОЛОКО ЗАУРАЛЬЯ»¹

Наименование продукции	Рентабельность продаж, %	Маржинальная рентабельность, %	Коэффициент вклада на покрытие	Точка безубыточности, т	Операционный рычаг	Запас финансовой прочности, %
Бифидок п/п (0,5 л)	-1	63	0,387	66 978	-38,26	-2,61
Бифидок пюр-пак (0,5 л)	-2	50	0,333	12 336	-16,33	-6,12
Бифилайф пюр-пак (0,5 л)	-1	50	0,333	24 047	-33,00	-3,03
Бифилюкс п/п (0,5 л)	-5	55	0,355	61 271	-6,74	-14,83
Варенец п/п (0,5 л)	-3	65	0,394	37 932	-12,74	-7,85
Йогурт 2,5% (0,5 л)	9	79	0,441	73 190	5,35	18,71
Кефир 2,5 (0,5 л)	1	73	0,422	90 615	42,62	2,35
Кефир 2,5% (1 л)	13	73	0,422	272 515	3,67	27,26
Кефир 3,2% (1 л)	12	66	0,398	66 376	3,71	26,95
Крем творожный (0,1 кг)	-8	65	0,394	18	-4,53	-22,09
Молоко 1,5% (1 л)	3	68	0,405	220 697	13,90	7,20
Молоко 6% (1 л)	-13	16	0,138	48 585	-0,92	-108,33
Молоко 2,5% (0,5 л)	22	78	0,438	42 502	2,43	41,15
Молоко 2,5% (1 л)	-1	50	0,333	872 671	-33,00	-3,03
Молоко 1,5% фляжное	-1	88	0,468	12 690	-46,33	-2,16
Молоко 3,2% (0,5 л)	11	62	0,383	73 966	3,86	25,89
Молоко 3,2% (1 л)	1	46	0,315	1 319 647	31,82	3,14
Молоко 3,2% пюр-пак (1 л)	-8	28	0,219	888 191	-2,52	-39,75
Молоко 3,2% фляжное	8	59	0,371	35 752	5,01	19,96
Молоко 4% (1 л)	1	44	0,306	80 366	30,86	3,24
Молоко йодированное 3,2% (1 л)	6	57	0,363	92 432	6,41	15,59
Ряженка (0,5 л)	-7	58	0,367	39 353	-4,88	-20,50
Сливки 20% (0,2 л)	-7	15	0,130	8 618	-1,73	-57,71
Сметана 20% (0,5 л)	28	55	0,355	22 645	1,62	61,64
Сметана 20% (0,2 л)	23	51	0,338	20 155	1,81	55,36
Сметана 20% фляжная	38	60	0,375	196	1,36	73,41
Снежок 2,5% (0,5 л)	9	81	0,448	91 412	5,42	18,45
Снежок 2,5% (0,5 л) пюр-пак	2	57	0,363	4 734	18,52	5,40
Сыворотка (1 л)	-35	334	0,770	220 763	-1,43	-69,97
Сыворотка фляжная	-12	1053	0,913	131	-6,89	-14,51
Сыр «Адыгейский»	-2	40	0,286	47 504	-14,00	-7,14
Сыр «Адыгейский» со специями	-4	40	0,286	1 016	-6,86	-14,58
Сырки крестьянские (0,1 кг)	38	78	0,438	9 468	1,59	62,84
Сырки крестьянские с изюмом (0,1 кг)	44	89	0,471	3 438	1,54	64,89

¹ Рассчитано авторами по данным производственно-финансового плана организации.

Наименование продукции	Рентабельность продаж, %	Маржинальная рентабельность, %	Коэффициент вклада на покрытие	Точка безубыточности, т	Операционный рычаг	Запас финансовой прочности, %
Творог крестьянский (0,25 кг)	37	66	0,398	20 897	1,47	67,93
Творог крестьянский 5% (0,5 кг)	-10	37	0,270	20 357	-2,43	-41,14
Творог крестьянский 5% (1 кг)	0	44	0,306	28 003	305,87	0,33
Творог крестьянский 9% (1 кг)	-5	33	0,248	69 769	-4,71	-21,21
Творог крестьянский 9% (0,5 кг)	16	52	0,340	671	2,52	39,70
Творог крестьянский (0,2 кг)	35	70	0,412	2 995	1,59	62,96
Творог с фруктами 4% (0,2 кг)	9	77	0,435	10 832	5,27	18,98
Творожная масса с изюмом 4% (0,2 кг)	16	82	0,451	11 168	3,27	30,61
Творог крестьянский 9% (0,25 кг)	26	48	0,324	1 106	1,57	63,62
СОМ 1,5%	101	96	0,515	6 452	1,03	97,41
ЦСМ 25%	41	46	0,315	273	1,08	92,20
Масло крестьянское блочное	-23	-23	-0,299	0	1,00	100,00
Масло крестьянское (0,2 кг)	-4	-2	-0,020	-122 208	0,49	204,17
Итого	9	39	0,281	-1 537 364	3,40	29,43

В группе товарной продукции «Молоко» по высокомаржинальным товарам наблюдается среднее значение коэффициента вклада на покрытие. Практически все из них, за исключением молока жирностью 1,5% (фляжное), реализуются в объемах, превышающих безубыточные значения. Следовательно, по данным товарным позициям есть возможность наращивания объемов производства и реализации при наличии спроса.

Расчет операционного рычага является одним из важнейших методов, способствующих минимизации предпринимательского риска при проведении управленческого анализа. Увеличение операционного рычага и, следовательно, риска предпринимательской деятельности сопровождается повышением уровня постоянных расходов.

Так, реализация 1 363,5 т молока жирностью 3,2% (1 литр) и 72,2 т молока жирностью 2,5% (0,5 литра) обеспечивают получение примерно одинаковых объемов прибыли – 182,6 и 185,7 тыс. руб. соответственно. При этом меньшее значение удельного веса постоянных затрат в выручке от продажи молока жирностью 2,5% по сравнению с аналогичным показателем по второму продукту способствуют увеличению значения коэффициента вклада на покрытие – 0,438 и 0,315 соответственно. Поскольку запас финансовой прочности по молоку жирностью 3,2% (3,14%) значительно меньше, т.е. объемы реализации данного продукта близки к критическому уровню, сила воздействия операционного рычага (31,8) более значительна по сравнению с показателем по молоку жирностью 2,5% (запас финансовой прочности – 41,15%, операционный рычаг – 2,4). Таким образом, изменение количества реализуемого молока жирностью 3,2% приведет к более значительному изменению показателя прибыли. На небольшом удалении от критической точки сила воздействия операционного рычага будет максимальной, по мере возрастания объема продаж она начинает убывать.

Отрицательные значения запаса финансовой прочности свидетельствуют о том, что получаемая организацией прибыль недостаточна для покрытия постоянных издержек, и предприятие терпит убытки при продаже таких товаров. В группе цельномолочных продуктов следует отметить молоко жирностью 6%. Получаемой от его реализации маржинальной прибыли недостаточно для покрытия постоянных затрат, организация получает убыток в сумме 50,6 тыс. руб. Как следствие, операционный рычаг находится в отрицательной зоне. Чтобы выйти на безубыточный объем продаж, необходимо увеличить количество реализуемого продукта на 108,33%, что пред-

ставляется маловероятным в условиях низкого спроса на данный продукт.

В целом высокий удельный вес молока в составе товарной продукции и темпы роста 55,8% обеспечивают стабильность развития организации.

Наибольшими показателями зоны безубыточности отличаются такие высокорентабельные товары, как сухое обезжиренное молоко, цельное сухое молоко, сырки творожные, творог, фасуемый по 200 и 250 г, сметана.

Ассортиментный анализ показывает, что производство некоторых видов продукции неэффективно, однако организация продолжает выпуск этих изделий, стремясь сохранить номенклатуру продукции, чтобы не утратить рыночные позиции и не потерять узнаваемость торговой марки. Другим вопросом является необходимость пересмотра ассортимента выпускаемой продукции при сохранении в номенклатуре основных ее видов.

Если высока маржинальная рентабельность, то воздействие на объем производства или на цену конкретного вида продукции для достижения равного финансового результата требует примерно одинаковых усилий. Однако внешние условия функционирования организаций не всегда позволяют свободно повышать цены на продукцию, поэтому иногда целесообразнее увеличение объема реализации. Это особенно актуально в условиях низкой загрузки производственных мощностей перерабатывающих организаций.

Если по убыточным видам продукции объем производства значительно удален от точки безубыточности (высокие отрицательные значения запаса финансовой прочности), то для улучшения показателей следует увеличить цену. Рост цены может быть оправдан также при незначительном уровне операционного рычага, поскольку расширение объема производства по таким видам продукции не даст значительного роста прибыли. Однако, если цена не может быть увеличена (по высокоэластичным товарам), то для целей повышения эффективности необходимо рассмотреть возможности снижения себестоимости продукции, в первую очередь за счет постоянных затрат, поскольку снижение переменных расходов осуществить гораздо сложнее и требуется внедрение новой техники и технологий производства.

Произведем расчеты по совершенствованию производственной программы на основе маржинальных показателей (табл. 2).

Значения объемов реализации рентабельных товаров находятся в пределах зоны прибыли. Увеличение финансовых показателей возможно за счет роста объемов производства и реализации, поскольку в услови-

ях сильной конкуренции увеличение цены на величину большую, чем у конкурентов, может привести, напротив, к снижению спроса на продукцию данного производителя и, соответственно, показателей прибыли.

Для достижения безубыточного объема продаж товаров, от реализации которых организация получает убы-

ток, требуется увеличение либо цены, либо объема реализации. В сложившихся условиях регионального рынка молочной продукции увеличение цены возможно на уровне инфляции или несколько выше, однако темпы роста не должны превышать средние по отрасли.

Таблица 2

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ООО «МОЛОКО ЗАУРАЛЬЯ» НА ОСНОВЕ МАРЖИНАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ²

Наименование	Рентабельность продаж, %	Маржинальная рентабельность, %	Операционный рычаг	Запас финансовой прочности, %	Достижение безубыточности за счет увеличения объема или цены реализации
1	2	3	4	5	6
Бифидок п/п (0,5 л)	-1	63	-38,26	-2,61	1,026
Бифидок пюр-пак (0,5 л)	-2	50	-16,33	-6,12	1,061
Бифилайф пюр-пак (0,5 л)	-1	50	-33,00	-3,03	1,030
Бифиликс п/п (0,5 л)	-5	55	-6,74	-14,83	1,148
Варенец п/п (0,5 л)	-3	65	-12,74	-7,85	1,079
Йогурт 2,5% (0,5 л)	9	79	5,35	18,71	Увеличение объема
Кефир 2,5 п/п (0,5 л)	1	73	42,62	2,35	Увеличение объема
Кефир 2,5% п/п (1 л)	13	73	3,67	27,26	Увеличение объема
Кефир 3,2% п/п (1 л)	12	66	3,71	26,95	Увеличение объема
Крем творожный (0,1 кг)	-8	65	-4,53	-22,09	1,221
Молоко 1,5% п/п (1 л)	3	68	13,90	7,20	Увеличение объема
Молоко 6% п/п (1 л)	-13	16	-0,92	-108,33	2,083
Молоко 2,5% п/п (0,5 л)	22	78	2,43	41,15	Увеличение объема
Молоко 2,5% п/п (1 л)	-1	50	-33,00	-3,03	1,030
Молоко 1,5% фляжное	-1	88	-46,33	-2,16	1,022
Молоко 3,2% п/п (0,5 л)	11	62	3,86	25,89	Увеличение объема
Молоко 3,2% п/п (1 л)	1	46	31,82	3,14	Увеличение объема
Молоко 3,2% пюр-пак (1 л)	-8	28	-2,52	-39,75	1,398
Молоко 3,2% фляжное	8	59	5,01	19,96	Увеличение объема
Молоко 4% п/п (1 л)	1	44	30,86	3,24	Увеличение объема
Молоко йодированное 3,2% п/п (1 л)	6	57	6,41	15,59	Увеличение объема
Ряженка п/п (0,5 л)	-7	58	-4,88	-20,50	1,205
Сливки 20% стакан (0,2 л)	-7	15	-1,73	-57,71	1,577
Сметана 20% п/п (0,5 л)	28	55	1,62	61,64	Увеличение объема
Сметана 20% стакан (0,2 л)	23	51	1,81	55,36	Увеличение объема
Сметана 20% фляжная	38	60	1,36	73,41	Увеличение объема
Снежок п/п 2,5% (0,5 л)	9	81	5,42	18,45	Увеличение объема
Снежок 2,5% (0,5 л) пюр-пак	2	57	18,52	5,40	Увеличение объема
Сыворотка п/п (1 л)	-35	334	-1,43	-69,97	1,700
Сыворотка фляжная	-12	1053	-6,89	-14,51	1,145
Сыр «Адыгейский»	-2	40	-14,00	-7,14	1,071
Сыр «Адыгейский» со специями	-4	40	-6,86	-14,58	1,146
Сырки крестьянские (0,1 кг)	38	78	1,59	62,84	Увеличение объема
Сырки крестьянские с изюмом (0,1 кг)	44	89	1,54	64,89	Увеличение объема
Творог крестьянский (0,25 кг)	37	66	1,47	67,93	Увеличение объема
Творог крестьянский 5% п/меш. (0,5 кг)	-10	37	-2,43	-41,14	1,411
Творог крестьянский 5% п/меш. (1 кг)	0	44	305,87	0,33	Увеличение объема
Творог крестьянский 9% п/меш. (1 кг)	-5	33	-4,71	-21,21	1,212
Творог крестьянский 9% п/меш. (0,5 кг)	16	52	2,52	39,70	Увеличение объема
Творог крестьянский (0,2 кг)	35	70	1,59	62,96	Увеличение объема
Творог с фруктами 4% ст. (0,2 кг)	9	77	5,27	18,98	Увеличение объема
Творожная масса с изюмом 4% стакан (0,2 кг)	16	82	3,27	30,61	Увеличение объема
Творог крестьянский 9% (0,25 кг)	26	48	1,57	63,62	Увеличение объема
СОМ 1,5%	101	96	1,03	97,41	Увеличение объема
ЦСМ 25%	41	46	1,08	92,20	Увеличение объема
Масло крестьянское блочное	-23	-23	1,00	100,00	Увеличение объема
Масло крестьянское (0,2 кг)	-4	-2	0,49	204,17	-1,042
Итого	9	39	3,40	29,43	0,706

² Рассчитано авторами по данным производственно-финансового плана организации.

ВЫВОДЫ

Таким образом, существует объективная необходимость проведения оптимизации ассортимента товарной продукции исследуемой организации.

Оптимизация осуществляется по историческому принципу и основывается на внесении в бюджет (план) предыдущего года поправок в соответствии с прогнозами будущих продаж и с уже поступившими заказами. Тем самым учитывается сложившийся на рынке спрос, а также выявленные тенденции.

Процесс оптимизации структуры ассортимента следует начать с определения целей организации. Такими целями в краткосрочном периоде является корректировка объемов производства и цен.

Оптимизация ассортимента представляет собой принятие компромиссного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые ожидания, производственные и логистические возможности и ограничения, а также сложившуюся на рынке ситуацию. Оптимальная структура ассортимента должна обеспечивать максимальную рентабельность и достаточную стабильность организации в целом.

Важно правильно определить удельный вес каждой товарной позиции в ассортименте. При принятии решения о структуре ассортимента необходимо руководствоваться не только соображениями экономической эффективности, но и учитывать стратегические интересы. Если сегодня сократить долю низкорентабельных товаров, то уже завтра организация может потерять своих покупателей, которые хотят приобретать все необходимые товары у одного поставщика. Поэтому появляется необходимость балансировки между собственными интересами и интересами покупателей.

Для решения задачи оптимизации и анализа ассортимента продукции организации используют метод математического программирования. Применение данного метода требует постановки задачи планирования, систематизации и соответствующего представления исходной информации. Разработанную модель целесообразно проверить экспериментально и только после этого ее можно использовать для построения оптимального плана.

Литература

1. Бурцев В.В. Управленческий учет и производственное бюджетирование [Текст] / В.В. Бурцев // Современный бухгалтерский учет. – 2006. – №7. – С. 3-9.
2. Бычкова С.М. Маржинальный анализ в бюджетировании [Текст] / С.М. Бычкова, Л.Ю. Янданов // Финансовый учет и аудит. – 2005. – №2. – С. 68-75.
3. Проект методических рекомендаций по теме «Бюджетирование» (2-й вариант) : подготовлен в рамках проекта ТАСИС в 2005 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cma.org.ru/cma/>
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006.
5. Archive-online [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.archive-online.ru/read/salespro/381>
6. Expert systems : консалтинг и решения для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert-systems.com>

Никulina Светлана Николаевна

Акатьев Сергей Александрович

Ключевые слова

Бюджет; бюджетирование; бюджет продаж; продуктовая программа; оптимизация; маржинальный анализ; коэффициент вклада на покрытие; точка безубыточности; операционный рычаг; запас финансовой прочности.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. С учетом тенденций развития рынка и необходимости эффективного управления производственно-сбытовой деятельностью с целью обеспечения стабильности и прибыльности организациям перерабатывающей отрасли следует особое внимание уделять вопросам бюджетирования.

Бюджетирование как составная часть управленческого учета позволяет не только определить эффективность бизнес-направлений, но и планировать деятельность организации на перспективу и на текущие периоды. Особое внимание уделяется ассортиментному составу товарной продукции. Таким образом, существует объективная необходимость проведения оптимизации продуктовой программы.

Актуальным является применение маржинального анализа продуктового портфеля, на основе которого можно сформировать направления совершенствования производственной программы для конкретного предприятия.

Научная новизна и практическая значимость. Установлены стадии системы бюджетирования, предложен механизм бюджетирования (цели и задачи, функции, методы, процесс и др.) с целью обеспечения выработки и обоснования оптимальных управленческих решений. В статье систематизированы цели (основная и второстепенные), задачи, принципы, требования, функции бюджетирования в современных условиях.

Практическая значимость проведенных исследований заключается в возможности использовать данную систематизацию для создания системы бюджетирования и рассмотренную методику необходимости оптимизации ассортиментной программы в системе бюджетирования в деятельности перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса.

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

Головина С.Г., д.э.н., профессор, проректор по учебной работе Курганской государственной сельскохозяйственной академии им. Т.С. Мальцева

10.8. BUDGETING AND NECESSITY OF OPTIMIZATION OF THE GROCERY PROGRAM ON THE BASIS OF PROFITABLE INDICATORS

S.N. Nikulina, Candidate of Science (Economic), docent, the Chief of Book-keeping and Audit Chair;
S.A. Akatjev, the Assistant of the Chair
«Book-keeping and Audit»

Kurgan State Agricultural Academy

In article it is spent profitable the analysis of the grocery portfolio used in the course of budgeting, directions of perfection of the production program for milk processing the enterprises are offered.

Literature

1. V.V. Burtsev. Upravlenchesky the account and industrial budgeting [Text] // Modern buhuchet. – 2006. – № 7. – P. 3-9.
2. S.M. Bichkova. Marzhinalnyj the analysis in budgeting [Text] / S.M. Bichkova, L.J. Jandanov // he Financial account and audit. – 2005. – № 2. – P.68-75
3. The project methodical recommendations about a theme «Budgeting» (second a variant), prepared within the limits of project TACIC in 2005 // <http://www.cma.org.ru/cma/>
4. B.A. Raizberg. Modern the economic dictionary [Text] / B.A. Raizberg, L.SH.Lofovsky, E.B.Starodubtsev // . – INFRA TH, 2006.
5. <http://www.archive-online.ru/read/salespro/381>
6. http://www.expert-systems.com/pressroom/articles/articles_detail.php?ID= 1583

Keywords

Budget; budgeting; the budget of sales; the grocery program; optimisation; profitableness the analysis; contribution factor on a covering; a break-even point; the operational lever; a stock of financial durability.