

9.3. КРАТКОСРОЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Малых Н.И., к.э.н., доцент кафедры спортивного менеджмента, экономики и права им. В.В. Кузина
Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодежи и туризма (РГУФКСМИТ);

Проданова Н.А., к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

В статье освещаются вопросы бюджетирования (сметного планирования) как одного из основных инструментов управления компанией. В статье дано понятие «бюджет», «бюджетирование»; раскрыты виды и преимущества бюджетов; определены основные стадии бюджетного процесса на предприятии. Авторами делается вывод о необходимости внедрения на предприятиях автоматизированной системы бюджетирования, позволяющей сократить до минимума время, которое требуется на формирование и корректировку бюджетов.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок и определения путей наиболее эффективного их достижения. Разработка планов на будущее является жизненной необходимостью для любого предприятия. К чему бы не стремилось предприятие, вряд ли оно достигнет успеха, если его руководство не уяснило для себя, в каком направлении в будущем собирается двигаться предприятие. Построение и использование планов, программ - одна из важнейших предпосылок оптимального управления финансово-хозяйственной деятельностью.

Планирование – это функция менеджеров, а не бухгалтеров. Традиционно роль бухгалтера-аналитика, занимающегося управленческим учетом, заключалась только в предоставлении технических рекомендаций и оказании помощи менеджерам в процессе планирования. Но со временем ситуация меняется. Все чаще и чаще бухгалтер-аналитик считается членом управленческой команды, и в этой руководящей роли от него ожидают более значительного вклада в процесс управления. Использование системы управленческого учета способствует совершенствованию всего процесса управления организацией, создает реальные возможности для его оптимизации.

Три основных и необходимых элемента построения плана – это: определение перспектив развития, анализ сложившегося положения и разработка на этой основе программы мероприятий для достижения поставленной цели.

Различают:

- стратегическое (долгосрочное) планирование;
- тактическое (среднесрочное) планирование;
- оперативное (краткосрочное) планирование.

В системе оперативного планирования разрабатываются производственный и финансовый планы. Понятие «бюджет» существует и для национальной экономики, и для отдельного предприятия. Во втором случае под бюджетом понимается план хозяйственной деятельности предприятия на текущий период - обычно квартал или год, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия. Бюджетирование (сметное планирование) - один из основных инструментов управления компанией. Оно давно

и активно используется компаниями как технология финансового планирования. В результате, руководство компании может заранее увидеть, в каком направлении будет развиваться финансово-экономическое положение компании, и будет иметь время для принятия управленческих решений с целью исправления ситуации.

По определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».

Главная цель составления любого плана – не задание точных цифр и ориентиров, а идентификация по каждому из важнейших направлений определенного «коридора», в границах которого может изменяться тот или иной показатель.

В отличие от отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Компания может создать свои собственные формы бюджета, которые она будет постоянно использовать. Если в бюджете необходима информация о новом продукте или услуге, то может потребоваться новая структура и форма этого документа. Главное, чтобы информация, содержащаяся в бюджете, была предельно точной, определенной и значащей для ее получателя. Возможно составление бюджета и в неденежном выражении.

Бюджет может разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и на основе непрерывного планирования (когда в течение первого квартала пересматривается смета второго квартала и составляется смета на первый квартал следующего года, т.е. бюджет все время проецируется на год вперед). Также может использоваться так называемый скользящий вариант, когда бюджет, составленный, скажем, на год или квартал, корректируется каждый месяц. Скользящие бюджеты гарантируют, что планирование – это не одновременное событие, которое происходит один раз в году, когда составляется бюджет, а непрерывный процесс, когда руководители постоянно чувствуют необходимость смотреть вперед и пересматривать планы на будущее.

Основные преимущества, которые обеспечивают бюджеты, представлены на рис. 1.

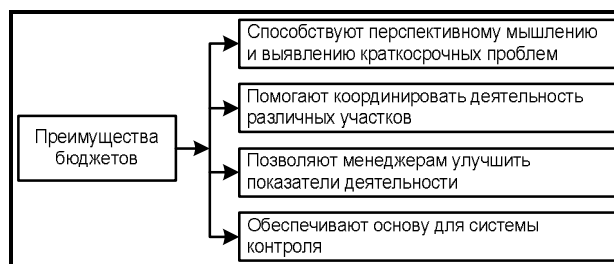


Рис. 1. Преимущества бюджетов

Определяющими характеристиками бюджета предприятия являются следующие.

1. Формализация (количественное выражение). Данное понятие означает, что бюджет - это прежде всего набор цифр. План же, помимо цифровых показателей, как правило, включает в себя перечень конкретных мероприятий по достижению данных показателей.

2. Централизация. Данное понятие означает, что бюджет охватывает только централизованно устанавливаемые аппаратом управления (директивные) показатели для отдельных подразделений (центров ответственности). Методология бюджетирования на отдельных предприятиях может различаться: встречается планирование сверху вниз (проекты бюджетов подразделений разрабатываются службами аппарата управления, определяется общий финансовый бюджет и на его основании разрабатываются финансовые бюджеты для каждого подразделения предприятия); снизу вверх (проекты бюджетов разрабатываются самими подразделениями, руководство среднего звена предприятия определяет бюджеты для своих индивидуальных участков, которые в дальнейшем сводятся в общий финансовый бюджет); встречное планирование (проекты бюджетов разрабатываются подразделениями с последующей корректировкой службами аппарата управления). Однако, в конечном итоге, утверждение бюджетных показателей происходит по линии аппарат управления (директивный орган) – подразделения (центр ответственности за исполнение утвержденных бюджетных показателей). Таким образом, бюджетные показатели всегда устанавливаются сверху вниз центральным органом (аппаратом управления) предприятия и обязательны к исполнению структурными подразделениями – центрами ответственности (за исключением случая долгосрочного индикативного бюджета, который устанавливает целевые ориентиры стратегии развития компании на долгосрочную перспективу и носит рекомендательный характер для подразделений предприятия). Бюджет должен соответствовать долгосрочным целям предприятия. Составление бюджета сверху вниз является естественным продолжением процесса стратегического планирования и оставляет последнее слово за руководством предприятия.

3. «Сквозной» характер бюджетирования (системность) означает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет компании в целом. Иными словами, в конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес компании как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным сегментам хозяйственной деятельности устанавливаются, исходя из критерия максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не повышения эффективности данного отдельного сегмента.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Одной из важных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом является правильный выбор продолжительности бюджетного периода. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода.

Процесс бюджетирования не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Бюджетный процесс представляет собой трехэтапный временной цикл, включающий следующие стадии бюджетного процесса.

1. Составление сводного бюджета отчетного периода.
2. Контроль (мониторинг) исполнения бюджета отчетного периода.
3. План-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода.

Основой следующего бюджетного цикла является завершающая стадия предыдущего бюджетного цикла, т.е. планирование на следующий период производится на основе план-факт анализа исполнения бюджета отчетного периода. Таким образом, технология бюджетирования во времени – это непрерывный цикл; планирование начинается и заканчивается анализом результатов деятельности предприятия. Анализ позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным (рис. 2).



Рис. 2. Стадии бюджетного процесса

По методам разработки различают статический и гибкий бюджеты. Статический бюджет не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия.

Выделяют следующие разновидности статических бюджетов:

- бюджеты с нуля разрабатывают в случаях, когда проектируется новое предприятие или когда предприятие меняет профиль работы. При составлении сметы с нуля руководство среднего звена предприятия подает подробные заявки на ресурсы и предлагает обоснование их будущего использования. При таком подходе ресурсы используются эффективнее. Но составление заявок на ресурсы занимает много времени.
- бюджеты от достигнутого разрабатывают, когда профиль предприятия не меняется. Бюджеты от достигнутого составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными);
- бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5%, 10%. Этот подход является промежуточным между бюджетом от достигнутого и бюджетом с нуля.

Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности. По операционной деятельности таким показателем может выступать объем выпуска или реализации продукции. В этом случае расходы в целом планируются по следующему алгоритму:

$$OZ_o = P_{пост} + OP * p_{пер}, \quad (1)$$

где

OZ_o – общий объем текущих затрат по конкретному подразделению операционной сферы деятельности предприятия;

$P_{пост}$ – запланированный объем постоянных затрат бюджета;

OP – объем выпуска или реализации продукции;

$p_{пер}$ – установленный норматив переменных затрат бюджета на единицу продукции.

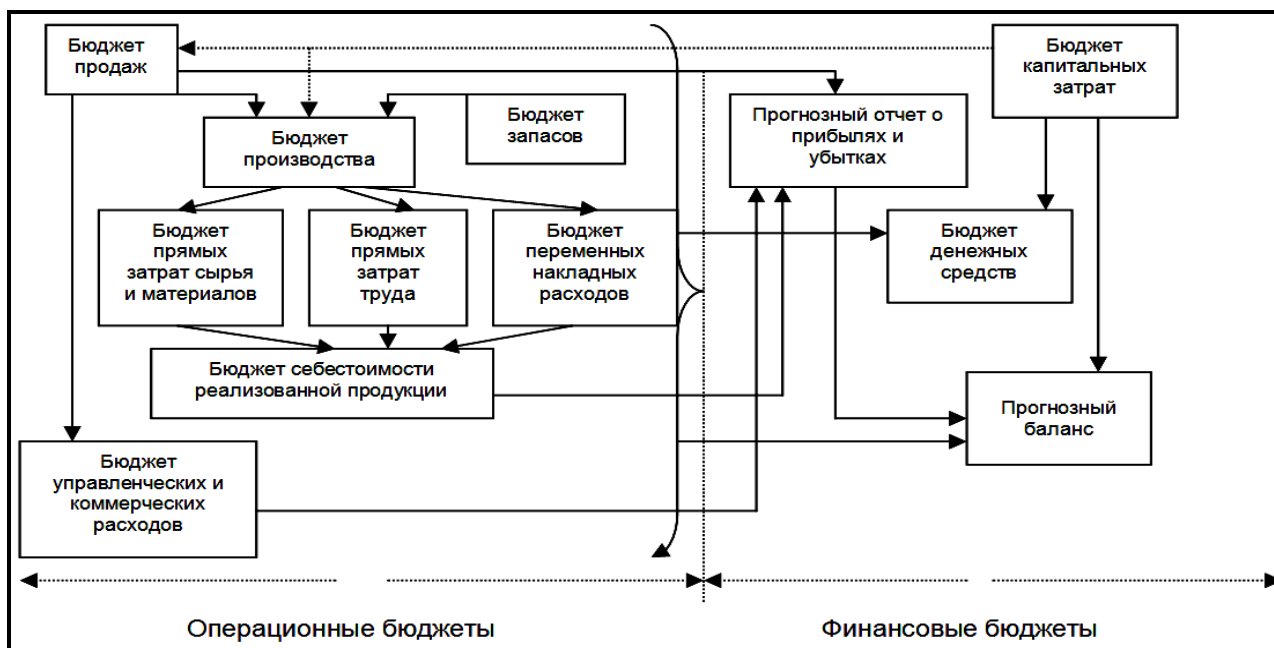


Рис. 3. Структура генерального бюджета

С позиции количественных оценок, планирование текущей деятельности заключается в построении генерального (сводного) бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Структура генерального бюджета хозяйствующего субъекта представлена на рис. 3.

Процесс бюджетирования соответствует структуре предприятия. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия.

Под операционным бюджетом понимается совокупность спрогнозированных значений взаимосвязанных индикаторов, являющихся ключевыми для составления финансового бюджета как характеристики ожидаемого финансового и имущественного потенциалов фирмы по истечению планового периода.

Разработка операционного бюджета начинается с определения плана реализации, т.е. с формирования бюджета продаж. Исходя из стратегии развития организации, ее производственных мощностей, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта, определяется количество потенциально реализуемой продукции конкретного вида в натуральных единицах. Для оценки объема продаж в стоимостном выражении используются прогнозные отпускные цены. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции. Прогноз объема продаж в целом определяется на основании уравнения (1).

$$S = \sum_i q_i * p_i, \tag{1}$$

где

q_i – количество потенциально реализуемой продукции вида i в натуральных единицах;

p_i – прогнозная отпускная цена продукции вида i .

Бюджет продаж – это самый первый и самый важный бюджет при составлении генерального бюджета фирмы.

После того, как руководству становится ясен возможный объем реализации товара, с учетом имеющихся запасов на начало планируемого периода и це-

левого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов продукции на конец периода) разрабатывается бюджет производства. Расчет для каждого вида продукции выполняется в натуральных единицах в соответствии с формулой (3).

$$q_p = q_s + q_e - q_b, \tag{3}$$

где:

q_p – прогноз объем производства в данном периоде;

q_s – прогноз объема продаж;

q_e – целевой остаток на конец периода;

q_b – остаток продукции на начало периода.

Объем производства в стоимостном выражении является результатом комплексного использования всех видов ресурсов: трудовых, предметов труда, средств труда, финансовых.

Бюджеты составляются на основе нормативов, полученных из предположений о средних затратах и объемах продаж продукции. Идеальные нормативы – это показатели, которые предприятие может достигнуть при условии постоянной работы с максимальной эффективностью, точного прогноза объема продаж и полной рабочей недели каждого сотрудника. Такие условия труднодостижимы. Поэтому руководство предприятия должно установить для своих сотрудников достижимые нормативы, основанные на показателях прошлых лет и среднеотраслевых показателя.

Наибольший удельный вес в себестоимости продукции достаточно часто приходится на материальные затраты (затраты предметов труда). Общие потребности производства по основным материалам, а также необходимый объем закупок основных материалов, зависящий от ожидаемого их потребления в производстве и от запасов их на складе показывает бюджет прямых затрат сырья и материалов. Общие потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение определяется на основе данных об объемах производства, нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасов сырья на начало и конец периода, ценах на сырье и ма-

териалы. Расчет для каждого вида сырья аналогичен формуле (3). Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

Планируемый объем производства определяет общее время использования труда основных производственных рабочих и является исходной информацией для составления бюджета прямых затрат труда. Целью разработки бюджета прямых затрат труда является определение общих затрат на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении).

В составе накладных расходов выделяют постоянные и переменные расходы. При разработке бюджета переменных накладных расходов расчет ведется по статьям накладных расходов в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и т.д.) При разработке бюджета управленческих и коммерческих расходов исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов.

При составлении бюджета запасов сырья, готовой продукции используют данные о целевых остатках запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов, данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

На основе сводных данных по натуральным и стоимостным оценкам, взятых из бюджетов прямых затрат сырья и материалов, прямых затрат труда, переменных накладных расходов, а также прогнозируемых величин производственных запасов сырья материалов и готовой продукции (бюджет запасов сырья, готовой продукции) составляется бюджет себестоимости реализованной продукции.

Формируемые в рамках каждого блока количественные оценки используются по своему назначению не только как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым понимается прогнозная бухгалтерская отчетность в укрупненной номенклатуре статей.

Фактическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить четкую картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. Финансовый бюджет включает в себя бюджеты капитальных затрат и денежных средств организации и подготовленные на их основе совместно с прогнозным отчетом о прибылях и убытках прогнозный бухгалтерский баланс.

Бюджет капитальных затрат обобщает перспективы по приобретению основных фондов. Существенные капитальные затраты могут возникнуть в результате выбытия, физического и морального износа оборудования и других внеоборотных активов. Кроме того, может планироваться увеличение производственных мощностей в связи с ростом спроса на продукцию или введением новых производственных линий. Бюджет капитальных затрат представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования. В бюджет капитальных затрат включают как планы по приобретению основных средств и нематериальных активов, так и долгосрочные

инвестиционные проекты. В последнем случае составляют отдельные расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, которые удовлетворяющие критериям рентабельности включаются в бюджет капитальных затрат.

Одним из наиболее важных аспектов операционного цикла предприятий является движение денежных средств. Бюджет денежных средств (кассовый бюджет) отражает всю будущую деятельность организации в виде входящих и исходящих денежных потоков, он суммирует все потоки денежных средств, которые будут иметь место в результате планируемых операций на всех фазах общего бюджета. В целом, этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода и финансовое положение для каждого месяца в прогнозируемом периоде, для которого разрабатывается бюджет. Техника составления бюджета денежных средств аналогична технике составления отчета о движении денежных средств, только отчет составляется на основании фактических данных прошлого периода, а бюджет составляют на основании прогнозных данных. Бюджет денежных средств состоит из двух частей: ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые платежи и выплаты. Для определения ожидаемых поступлений за период используется информация из бюджета продаж, данные о продажах в кредит или с немедленной оплатой, данные о порядке сбора средств по счетам к получению. Также планируется приток денежных средств и из других источников, таких, как продажа акций, продажа активов, возможные займы, получение процентов или дивидендов и т.д. Суммы ожидаемых платежей берутся из различных периодических бюджетов (рис. 4).

Бюджет денежных средств позволяет:

- получить целостное представление о совокупной потребности в денежных средствах;
- принимать управленческие решения о более рациональном использовании ресурсов;
- анализировать значительные отклонения по статьям бюджета и оценивать их влияние на финансовые показатели предприятия;
- своевременно определять потребность в объеме и сроках привлечения заемных средств.

Бюджет денежных средств можно составить практически на любой период. Краткосрочные прогнозы, как правило, делаются на месяц, вероятно потому, что при их формировании принимаются во внимание сезонные колебания потоков наличности. Когда денежные потоки предсказуемы, но крайне изменчивы, может понадобиться разработка бюджета на более короткие периоды с целью определения максимальной потребности в денежных средствах. По той же причине при относительно стабильных денежных потоках может быть оправдано составление бюджетов на квартал или даже более длительный промежуток времени.

Чем более отдален период, на который составляется прогноз, тем менее точным становится предсказание. Расходы на подготовку ежемесячного бюджета денежных средств обычно оправданы только для прогнозов, касающихся ближайшего будущего.

Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о прибылях и убытках) составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции, управленческих и коммерческих расходов. При этом добавляется информация о прочих доходах и расходах и величине налога на прибыль.

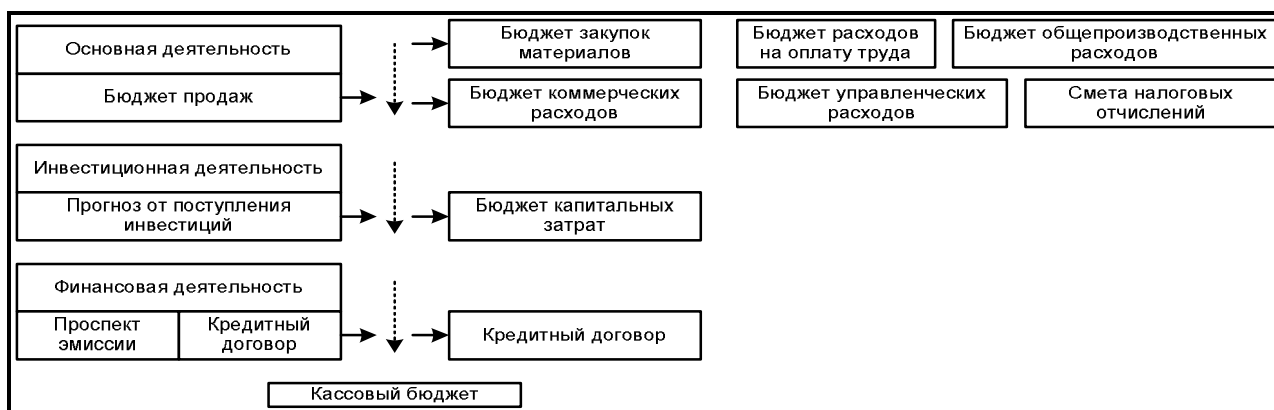


Рис. 4. Основные документы необходимые для составления кассового бюджета (бюджета денежных средств)

Суть бюджета доходов и расходов сходна с ф. №2 «Отчет о прибылях и убытках». Основное отличие в том, что «Отчет о прибылях и убытках» имеет жестко регламентированную форму, обязательную для отчетности предприятий. Форму бюджета доходов и расходов можно составить произвольно, как правило, увеличивая количество статей, тем самым, делая бюджет более детализированным. Состав статей бюджета доходов и расходов определяется в зависимости от необходимой для предприятия степени детализации.

Заключительным этапом составления генерального бюджета предприятия является формирование прогнозного баланса (бюджет источников формирования и направлений распределения финансовых ресурсов).

Как правило, способ составления прогнозного баланса не очень отличается от порядка составления периодического или годового бухгалтерских балансов. Показатели активов и пассивов, из которых состоит прогнозный баланс, должны быть равны. Нужно учесть, что при составлении прогнозного баланса статьи активов и пассивов интерпретируются на основе показателей всех зафиксированных в документах бюджетов за прошедшие периоды, а также на основе предварительных данных на начало бюджетного периода. Баланс показывает общее количество и структуру активов компании, а также способ финансирования этих активов. Следовательно, если посмотреть на активы в прогнозном балансе, можно увидеть общую сумму средств, необходимую для финансирования этих активов.

Составлением прогнозного баланса заканчивается работа над генеральным бюджетом и начинается его предварительный анализ. Генеральный бюджет покажет руководству, как его планы скажутся на финансовом состоянии организации. Если в результате составления генерального бюджета выявятся проблемы, вызванные принятием того или иного решения, то руководство начинает всю плановую работу заново. Первый вариант бюджета редко оказывается окончательным. После корректировки планов действий предприятия в целом и его отдельных подразделений вносятся изменения в генеральный бюджет, и вновь анализируется влияние планов на финансовое состояние предприятия. В этом смысле процессы планирования и разработки бюджетов сливаются в один процесс управления.

Завершающей стадией бюджетного процесса является план-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода.

Как только станут известны фактические показатели деятельности предприятия за бюджетный период, нужно сопоставить прогнозные и фактические показатели и провести анализ отклонений.

Отклонение – это различие между бюджетными и фактическими показателями (рис. 5).



Рис. 5. Анализ отклонений

Процесс определения величины отклонений и причин их образования называется анализом отклонений. Анализ отклонений можно применять выборочно. Использование отклонений помогает менеджерам в планировании и контроле операционной деятельности. Практика, когда изучаются только области необычных продуктов или чрезвычайно плохие либо хорошие результаты деятельности, называется управлением по отклонениям. В этой системе анализируются только отклонения, превышающие определенный уровень (например, 5%), который устанавливает руководство. Отметим, что наступать и анализироваться должны не только отрицательные, но и положительные отклонения.

Управление по отклонениям – практика, посредством которой менеджеры концентрируют свое внимание на тех подразделениях, результаты которых отличаются от тех, что предусмотрены бюджетом в лучшую или в худшую сторону, и напротив, уделяют меньше внимание, если результаты подразделений соответствуют запланированным значениям. Недопустим упрощенный подход к анализу отклонений, когда все благоприятные отклонения рассматриваются как успех предприятия, а неблагоприятные – как результат допущенных недостатков в работе предприятия.

При анализе отклонений используют фактические данные и данные статического и гибкого бюджетов.

Статический бюджет рассчитан на конкретный уровень деловой активности. Отклонения фактических результатов от результатов спрогнозированных в статическом бюджете обусловлено влиянием следующих факторов:

- недополучение доходов;
- завышение расходов.

Проведение факторного анализа предполагает определение влияния каждого фактора на изменение результативного показателя. Для выявления влияния факторов разрабатывают гибкий бюджет. Формула гибкого бюджета (см. табл. 1) – это уравнение, которое корректно определяет общие бюджетные затраты для любого уровня производства (в пределах релевантного диапазона деловой активности). Гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня продаж, он представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными. Пример разработки гибкого бюджета приведен в табл. 1.

Таблица 1

ПОДГОТОВКА ГИБКОГО БЮДЖЕТА

Статьи затрат	Бюджет (25 000 ед.)	Затраты на единицу
Прямые материалы	40 000	1,6
Прямые трудозатраты	60 000	2,4
Переменные ОПР	50 000	2,0
Итого переменных затрат	150 000	6,0
Постоянные затраты	70 000	-
Итого затрат	220 000	-

Формула гибкого бюджета:

$$OZ_0 = 70\,000 + 6 * OP,$$

где OP – объем реализации.

Для выявления влияния отклонения объема реализации от запланированного на прибыль, проводят сравнение статического бюджета и гибкого бюджета, пересчитанного на фактический объем продаж. И в том, и в другом бюджетах затраты соответствуют нормативам, различие между этими бюджетами лишь в объемах реализации. Для выявления влияния отклонения фактических затрат от нормативных проводят сравнение гибкого бюджета, пересчитанного на фактический объем продаж и фактических результатов. В этих случаях совпадает объем реализации, различие – в уровне затрат (табл. 2).

Данные, приведенные в табл. 2, свидетельствуют, что финансовый результат меньше предусмотренного бюджетом на 81 000 руб. (фактическая прибыль составила 24 000 руб., по бюджету планировали 105 000 руб.) Факторами первого уровня, влияющими на отклонение достигнутого результата от планового явились:

- снижение объема продаж (фактически – 18 000 шт., по бюджету – 25 000 шт.) В результате снижения объема продаж недополучена прибыль в размере 49 000 руб.;
- превышение затрат по сравнению с нормативными. В результате воздействия данного фактора недополучена прибыль в размере 32 000 руб.

Переменные затраты на единицу продукции в денежной оценке в свою очередь определяются двумя факторами: ценой единицы ресурса (отклонение по цене) и нормой потребления ресурса на единицу продукции (отклонение по использованию). Отклонение по цене в факторном анализе прибыли выделяют в отдельную группу, так как они в меньшей степени, чем решения по производительности, зависят от управ-

ленческих решений. Отклонения по цене могут возникать, как при приобретении материалов, так и при выплате заработной платы.

Таблица 2

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЯ ФАКТИЧЕСКОГО РАЗМЕРА ПРИБЫЛИ ОТ БЮДЖЕТНОГО

Показатели	Статический бюджет	Гибкий бюджет на 18 000 ед.	Факт	Отклонение гибкого бюджета от статического	Отклонение фактических затрат от гибкого бюджета
Объем продаж, шт.	25 000	18 000	18 000	-7 000 (Н)	-
Выручка, руб.	325 000	234 000	234 000	-91 000 (Н)	-
Прямые материалы	40 000	28 800	43 200	-11 200 (Б)	14 400 (Н)
Прямые трудозатраты	60 000	43 200	54 000	-16 800 (Б)	10 800 (Н)
Переменные производственные накладные расходы	50 000	36 000	37 800	-14 000 (Б)	1 800 (Н)
Всего переменных затрат	150 000	108 000	135 000	-42 000 (Б)	27 000 (Н)
Маржинальный доход, руб.	175 000	126 000	99 000	-49 000 (Н)	-27 000 (Н)
Постоянные производственные накладные затраты, руб.	70 000	70 000	75 000	-	5 000 (Н)
Финансовый результат основной деятельности, руб.	105 000	56 000	24 000	-49 000 (Н)	-32 000 (Н)

Все отклонения подразделяют на три вида, в соответствии с основными элементами производственных затрат:

- отклонения затрат прямых материалов;
- отклонения прямых трудовых затрат;
- отклонения по производственным накладным расходам.

Отклонения по производственным накладным расходам делится на отклонение по переменным и постоянным производственным накладным расходам.

Анализ отклонений затрат прямых материалов, прямых трудовых затрат и переменной составляющей производственных накладных расходов проводится по факторной модели:

$$p_{пер} = q * p, \quad (4)$$

где

q – расход ресурса (количество использованного материала; отработанные часы);

p – цена единицы ресурса (цена на материалы; ставка заработной платы, ставка распределения переменных производственных накладных расходов).

Для выявления влияния факторов на результативный показатель воспользуемся методом абсолютных разниц (детерминированный факторный анализ).

Отклонение по использованию ресурсов:

$$\Delta q * p_{норм}, \quad (5)$$

Отклонение по цене ресурсов:

$$q_{факт} * \Delta p, \quad (6)$$

где $\Delta q = q_{факт} - q_{норм}$;

$$\Delta p = p_{факт} - p_{норм};$$

$Q_{факт} \cdot Q_{норм}$ – фактический и нормативный объем использованных ресурсов соответственно;

$P_{факт} \cdot P_{норм}$ – фактическая и нормативная цена на ресурсы соответственно.

Отклонение по цене и отклонение по использованию рассчитываются по всем трем статьям переменных затрат: прямым материалам, прямому труду и переменным производственным накладным расходам. Однако при этом отклонения в каждом случае называются по-разному. Так, отклонение по цене в отношении прямых материалов называется отклонением по цене материалов, в отношении прямого труда отклонением по ставке оплаты труда, в отношении переменных производственных накладных расходов отклонением переменных производственных накладных расходов по ставке распределения. Отклонение по использованию в отношении прямых материалов называется отклонением по количеству материалов, в отношении заработной платы – отклонением по трудоемкости, в отношении переменных накладных расходов – отклонением по эффективности.

В качестве примера проведем анализ отклонений по материалам и по трудозатратам (табл. 3)

Таблица 3

НОРМЫ ЗАТРАТ

Показатели	Норматив	Факт
Объем продаж, 18 000 шт.		
Затраты материалов на единицу продукции, кг	0,64	0,8
Цена 1 кг материалов, руб.	2,5	3,0
Трудоемкость единицы продукции, час	0,75	1,0
Ставка оплаты труда, руб.	3,2	3,0
Ставка распределения переменных накладных расходов за 1 час работы, руб.	2,667	2,1

Отклонения по цене на материалы:

$$18\ 000 \cdot 0,8 \cdot (3,0 - 2,5) = 7\ 200 \text{ руб.}$$

За счет неблагоприятного изменения по цене на материалы была недополучена прибыль в размере 7 200 руб.

Отклонения по использованию материалов:

$$2,5 \cdot (0,8 - 0,64) \cdot 18\ 000 = 7\ 200 \text{ руб.}$$

Неблагоприятное изменение по использованию материалов привело к снижению прибыли еще на 7 200 руб.

Превышение материальных затрат вызванное совокупным влиянием двух факторов (превышением цены на материалы над предусмотренной бюджетом и более низкой эффективностью их использования по сравнению с нормативной) привело к недополучению прибыли в размере 14 400 руб.

Отклонение по ставке заработной платы:

$$18\ 000 \cdot 1,0 \cdot (3,0 - 3,2) = -3\ 600 \text{ руб.}$$

Благоприятное изменение ставки заработной платы привело к увеличению прибыли на 3 600 руб.

Отклонение по производительности труда:

$$3,2 \cdot (1,0 - 0,75) \cdot 18\ 000 = 14\ 400 \text{ руб.}$$

Снижение ставки заработной платы сопровождалось снижением производительности труда. За счет снижения производительности труда была недополучена прибыль в размере 14 400 руб.

Таким образом, превышение прямых трудовых затрат над нормативными привело к недополучению прибыли в размере 10 800 руб. (14 400 – 3 600).

Отклонение переменных накладных расходов по ставке распределения определяется как разница между фактической и нормативной ставкой распределения этих расходов, умноженная на фактическое значение того показателя,

который выбран в качестве базы при расчете ставки распределения (машино-часы, человеко-часы и т.д.). В рассматриваемом примере такой базой является время работы основных производственных рабочих, т.е. формула расчета данного отклонения может быть представлена следующим образом:

$$\text{Фактическое время работы основных производственных рабочих} \cdot (\text{Фактическая ставка распределения нормативных расходов} - \text{Нормативная ставка распределения нормативных расходов}).$$

Отклонение переменных накладных расходов по ставке распределения:

$$18\ 000 \cdot 1,0 \cdot (2,1 - 2,667) \approx -10\ 200 \text{ руб.}$$

Отклонение переменных накладных расходов по эффективности:

$$2,667 \cdot (1,0 - 0,75) \cdot 18\ 000 \approx 12\ 000 \text{ руб.}$$

Отклонение по переменным накладным расходам привело к снижению прибыли на 1 800 руб. (за счет отклонения ставки распределения прибыль выросла на 10 200 руб., за счет снижения эффективности прибыль снизилась на 12 000 руб.)

Анализ отклонения по постоянным накладным расходам производится поштатейно в разрезе центров затрат.

Общее отклонение по постоянным накладным расходам раскладывается на частные отклонения по затратно-емкости и по объему. При этом отклонение по затратно-емкости определяется как разность между фактическими и бюджетными постоянными накладными расходами.

Следует обратить внимание на различный подход к определению отклонений по таким факторам, как ставка распределения по переменным накладным расходам и затратно-емкость постоянных накладных расходов. В первом случае производится корректировка бюджетных данных на фактический объем продаж, т.е. используется гибкая смета, так как переменные накладные расходы изменяются в зависимости от объема продаж. Величина постоянных накладных расходов не зависит от объема продаж, вследствие чего корректировка бюджетных данных не осуществляется.

Для постоянных накладных расходов, в отличие от переменных, не существует понятия «отклонение по эффективности», поскольку их величина не меняется в зависимости от эффективности использования производственных ресурсов. Однако из-за несоответствия сметных и фактических объемов производства возникает отклонение постоянных накладных расходов по объему. Поскольку нормативная ставка распределения этих расходов рассчитывается на базе бюджетного объема производства, снижение фактического объема производства по сравнению с бюджетным приведет к недостатку возмещения постоянных накладных расходов, а превышение фактического объема к избытку возмещения. Постоянные расходы не зависят от объема производства, но при изменении объема производства изменяются постоянные расходы, приходящиеся на единицу продукции.

Отклонение постоянных накладных расходов по объему определяется как разность между фактическим и бюджетным объемом производства, умноженная на нормативную ставку распределения.

Проведенный факторный анализ прибыли позволяет выявить факторы, оказавшие влияние на отклонение полученного финансового результата от планового значения. Сами по себе отклонения не указывают прямо на причину невыполнения поставленных задач. Тем не менее, анализ всего комплекса отклонений способствует выявлению возможных причин невыполнения бюджета, подчеркивает возможности, способствует принятию решений и координации действий между подразделениями.

Значительные неблагоприятные отклонения следует проверить на принадлежность к контролируемым или неконтролируемым факторам со стороны нефинансовых менеджеров. Если отклонение является контролируемым, менеджеру следует немедленно выполнить корректирующие операции по устранению проблемы и сопроводить их рекомендациями. Если возникло благоприятное отклонение, оно должно быть проанализировано так, чтобы закрепить положительный аспект в корпоративной политике. Планирование на следующий период производится на основе план-факт анализа исполнения бюджета отчетного периода.

Проводя анализ отклонений для всех видов производственных затрат важно помнить, что каждый вид отклонения не существует обособленно и их нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Каждое отклонение так или иначе влияет на другие. Например, благоприятное отклонение по цене на труд может быть таковым благодаря использованию более дешевой рабочей силы и сопровождаться:

- неблагоприятным отклонением в расходе материалов из-за больших потерь;
- неблагоприятным отклонением производительности труда;
- неблагоприятным отклонением накладных расходов по итогам хозяйственной деятельности из-за потребности в большем рабочем времени на выпуск продукции;
- неблагоприятным отклонением объема в накладных расходах из-за низкой квалификации операторов и большого числа отказов оборудования.

Использование диагностирования на практике позволит правильно оценивать финансовое состояние, верно определять направление изменения его в будущем, добиться стабилизации финансового положения.

Руководители заинтересованы в том, чтобы процессы формирования и корректировки бюджетов происходили максимально быстро. Это позволяет оперативно смоделировать и просчитать различные сценарии развития бизнеса, провести анализ рисков. Например, если руководитель видит, что прибыль компании получается недостаточно высокая, объем продаж уже никак не повысить, а затраты – не снизить, он может проанализировать, как расширится его бизнес и возрастет прибыль после покупки нового производственного оборудования или открытия новых магазинов.

Практика показывает, что снизить до минимума (до нескольких дней, нескольких часов или минут) время, которое требуется на формирование и корректировку бюджетов, можно только посредством внедрения автоматизированной системы бюджетирования. Типовая система бюджетирования состоит из следующих компонентов:

- модуль администратора, в котором проектируются бюджетные формы, настраиваются направления потоков данных между бюджетами, задается регламент заполнения бюджетных форм участниками бюджетного процесса, производится загрузка фактических данных из внешних учетных систем.
- рабочее место пользователя для ввода в бюджетные формы плановых данных, внесения корректировок, создания различных версий плановых данных. Обычно рабочее место пользователя представляет собой плоские электронные таблицы.
- рабочее место руководителя / аналитика, в котором производится анализ получившихся финансовых бюджетов, анализ отклонений фактических данных от плановых. Обычно, аналитический процесс, в связи с многомерностью бюджетной модели, проводится посредством работы с **OLAP**-кубами, которые гарантируют, что ответ на любой аналитический запрос руководителя / аналитика произойдет практически мгновенно (поскольку все значения ключевых показателей на пересечении со всеми аналитическими разрезами в **OLAP**-кубе уже просчитаны).

Литература

1. Бюджетирование.ru [Электронный ресурс] : портал. – Режим доступа: <http://www.budzhetirowanie.ru>.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] / М.А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2007.
3. Вега эксперт консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vega-expert.ru>.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Проспект, 2010.
5. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О.Н. Лихачева, С.А. Щуров ; под ред. И.Я. Лукасевича. – М. : Вузовский учебник, 2008.
6. Просветов Г.И. Бюджетирование: задачи и решения [Текст] : учеб.-практ. пособие / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-пресс, 2009.
7. Шаховская Л.С. и др. Бюджетирование : теория и практика [Текст] : учеб. пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова и др. – М. : КНОРУС, 2009.
8. Шеремет А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – М. : ИНФРА-М, 2009.
9. Iteam.ru [Электронный ресурс] : технологии корпоративного управления. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.

Ключевые слова

Оперативное планирование; бюджетный цикл; сводный бюджет; операционный бюджет; финансовый бюджет; статический бюджет; гибкий бюджет; непрерывный бюджет; управление по отклонениям.

Малых Наталья Ильинична

Проданова Наталья Алексеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Малых Н.И., Продановой Н.А. посвящена вопросам бюджетирования (сметному планированию) как одному из основных инструментов управления компанией.

Актуальность темы «Организация финансового планирования на предприятии» очевидна в нынешних условиях российской действительности. Связано это прежде всего с переходом от командной модели экономики, при которой планирование осуществлялось централизованно, к рыночным отношениям. Современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования.

Авторы статьи высказывают точку зрения о месте бюджетирования в бизнес-ориентированных структурах управления. В статье дано понятие «бюджет», «бюджетирование»; раскрыты виды и преимущества бюджетов; определены основные стадии бюджетного процесса на предприятии. При этом авторами делается вывод о необходимости внедрения на предприятиях автоматизированной системы бюджетирования, позволяющей сократить до минимума время, которое требуется на формирование и корректировку бюджетов; определены компоненты типовой системы бюджетирования.

Статья выполнена на хорошем теоретическом уровне, может вызвать интерес как у научных работников, так и у экономистов и практикующих бухгалтеров в области управленческого учета.

Научная статья Малых Н.И., Продановой Н.А. «Краткосрочное финансовое планирование в системе управления финансами организации» соответствует всем требованиям, предъявляемым к работам такого рода. Данная статья может быть рекомендована к публикации.

Захаров И.В., д.э.н., проф. кафедры финансы и кредит НОУ ВПО «Московский институт предпринимательства и права»

9.3. SHORT-TERM FINANCIAL PLANNING IN THE SYSTEM OF COMPANY'S FINANCE MANAGEMENT

N.I. Malykh, Candidate of Economics, Associate Professor
of V.V. Kuzin Sport Management, Economics and Law
Department, Russian State University of Physical
Education, Sport, Youth and Tourism;

N.A. Prodanova, Candidate of Economics, Associate
Professor of Accounting and Auditing Department
G.V. Plekhanov Russian University of Economics

The article deals with budgeting as one of the main tools of company management. The article defines the terms «budget» and «budgeting», describes different kinds of budgets and explains their advantages, enumerates basic stages of company budgeting. The authors conclude that it is necessary to introduce an automated system of budget management, allowing to minimize the time necessary to form and correct budgets.

Literature

1. M.A. Vahrushina. Accounting and Management – M., 2007.
2. V.V. Kovalev. Financial Management: Theory and Practice – M., 2010.
3. O.N. Lihacheva, S.A. Shurov. Long-term and Short-term Financial Policy of a Company / editor Lucasevich I.Y. – M., 2008.
4. G.I. Prosvetov. Budgeting: Aims and Solutions – M., 2009.
5. L.S. Shahovskaiy, V.V. Hohlov, O.G. Kulakova. Budgeting: Theory and Practice – M., 2009
6. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Company's Finance: Management and Analyses – M., 2009.
7. <http://www.vega-expert.ru/budgstruct.php>
8. <http://www.budzhetirovanie.ru/p1.html>
9. http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11

Keywords

Operational planning; budget cycle; master budget; operating budget; financial budget; static budget; flexible budget; continuous budget; management by exception.