

Ветрова М.Н., к.э.н. ст. преподаватель,
Гришанова С.В., ассистент
ФГОУ ВПО Ставропольский государственный
аграрный университет

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В данной статье рассмотрены особенности финансового управления предприятием через систему внутрихозяйственного бюджетирования. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения. Однако во внутренней структуре механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции бюджетирование следует рассматривать как процесс, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия и одновременно является частью менеджмента.

Ключевые слова: бюджетирование, финансы, управление.

В настоящее время, когда Мировой экономический кризис затронул все отрасли экономики России, рост цен на оборудование, аренду, материалы, энергию намного опережает рост цен на производимую продукцию, это приводит к тому, что многие организации испытывают трудности при производстве и сбыте продукции.

Ухудшение, вследствие названных причин, показателей финансовых результатов деятельности указывает на необходимость формирования в организациях системы управления финансовыми результатами, позволяющей найти оптимальный вариант действий, сохранить и увеличить свою долю рынка, добиться максимальных для конкретных условий показателей прибыли и рентабельности. Поэтому в современных условиях организации остро нуждаются в оперативной и достоверной экономической и финансовой информации, позволяющей оптимизировать затраты и финансовые результаты и принимать обоснованные управленческие решения.

Наиболее из эффективных инструментов финансового планирования в последние годы стало бюджетирование. Цель бюджетирования можно определить как подготовку информации, обеспечивающей полный контроль над операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью организации, информации о запланированных финансовых результатах деятельности организации в целом, а также о ее отдельных структурных подразделениях (центрах ответственности).

С помощью бюджетирования руководство имеет возможность заранее найти оптимальное соотношение в распределении производственных и финансовых ресурсов между отдельными подразделениями, а также видами деятельности. При этом количественные параметры затрат и финансовых результатов определяются с помощью бюджетов.

Бюджетирование (от англ. *budgeting*) – это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей.

Актуальность постановки бюджетирования для организаций, во-первых, связана с повышением уровня конкуренции между ними, а значит, необходимостью получения дополнительных конкурентных преимуществ, например за счет более эффективного управления финансами. Во-вторых, в каждой организации существует необходимость изыскания внутренних резервов снижения затрат на производство, реализацию продукции, обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств, а также необходимость оптимизации налогообложения. В-третьих, в организации появляется потребность в повышении ее инвестиционной привлекательности, так как инвесторы охотнее вложат деньги в организацию с высоким уровнем менеджмента.

Современные представления о процессе бюджетирования носят довольно общий характер, поскольку существует множество определений и каждое по-своему будет правильным. Связано это в первую очередь с отсутствием общепринятого стандарта по бюджетному управлению, который бы являлся частью единой системы, охватывающей все сферы деятельности предприятия. Отсутствие данного стандарта в российской практике привело к тому, что в области понятий, процедур и терминологии нет единого мнения, поэтому некоторые экономисты и финансисты предпочитают использовать в своей работе стандарты МСФО.

Стандарты МСФО, в отличие от РСБУ, не обязывают готовить отчетность строго определенного формата, и именно поэтому стандарты МСФО, на наш взгляд, представляются наиболее удобными для увязки с системой бюджетирования. Использование в качестве источника информации бухгалтерского учета, организованного по РСБУ, является менее обоснованным, поскольку РСБУ устанавливают жесткий формат представления финансовой отчетности, пользователем которой в первую очередь является государство в лице налоговой инспекции. Использование стандартов МСФО в бюджетном управлении позволит менеджерам компаний общаться на одном языке друг с другом и, кроме этого, разработать индивидуальные формы бюджетов.

Существует много разновидностей бюджетов, разрабатываемых в зависимости от структуры и размера организации, особенностей ее деятельности, распределения полномочий и ответственности и т.п. Каждый бюджет разрабатывается на определенный срок, занимает свое место и играет определенную роль в технологии составления главного бюджета организации. Главный бюджет, или сводный план – финансовый инструмент, охватывающий все стороны производственно – хозяйственной деятельности организации на планируемый период, в основном год. Обычно он разрабатывается во взаимосвязи с целями стратегического бизнес-плана или на его основе.

Состав разрабатываемых бюджетов зависит от модели бюджетирования, при этом существует индивидуальная модель комплексного бюджетирования, универсальная бюджетная модель, бюджетирование отдельных облас-

тей деятельности, бюджетирование финансовых потоков, бюджетирование товарно-материальных потоков.

Нами была разработана модель бюджетирования для организации занимающейся производством мебели на заказ. Для организации процесса бюджетирования на объекте исследования была выбрана модель бюджетирования товарно-материальных потоков. В рамках данной модели, с учетом специфики деятельности организации, была разработана совокупность операционных и финансовых бюджетов, которые образуют генеральный бюджет предприятия.

Учитывая то, что производственный процесс в исследуемой организации является позаказным, то бюджетирование в исследуемой организации рекомендуется применять с целью определения экономической целесообразности выполнения того или иного заказа. Далее рассмотрена пошаговая процедура составления операционного бюджета, при этом предполагается, что заказ будет выполнен в течение месяца, поэтому в качестве бюджетного периода выбран один месяц.

Шаг 1. Формирование бюджета продаж.

Бюджет продаж представляет собой документ, в котором систематизируются в разрезе ассортиментных групп продукции в заданном интервале времени планируемые количественные показатели доходов от продаж и их стоимостные значения. Именно план продаж в натуральном измерении, скорректированный на нормы запасов готовой продукции на складах, определяет величину плана производства и соответственно обеспечивающих его ресурсов.

Поскольку процесс производства продукции в исследуемой организации осуществляется на основании производственных заказов, бюджет продаж составляется на основе этих заказов. При этом цена единицы готовой продукции определяется как сумма себестоимости продукции и торговой наценки. НДС в цену не включается, так как организация не является плательщиком данного налога в соответствии с законодательством. В таблице 1 представлен бюджет продаж на апрель 2009 года.

Таблица 1 - Бюджет продаж организации

Наименование продукции	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Стол обеденный	45	3989	179505
Стол эргономичный левый	29	3080	89320
Стол эргономичный правый	23	3080	70840
Всего	97	-	339665

Для продажи запланированного количества продукции необходимо ее изготовить, для чего соответственно необходим бюджет производства.

Шаг 2. Разработка бюджета производства.

Принимая во внимание спрос, прогнозируемый в бюджете продаж, и желаемый объем запасов готовой продукции на конец планируемого периода, с учетом запасов на начало планируемого периода составляется бюджет производства. Его назначение - определить производственную программу хо-

зайствующего субъекта на предстоящий бюджетный период, то есть объемы производства различных видов продукции. Объем производства в натуральных единицах определяется следующим образом:

Бюджет производства = бюджет продаж + запас готовой продукции на конец месяца - запас готовой продукции на начало месяца.

Величина запасов готовой продукции на начало и конец отчетного периода утверждена в объеме, представленном в таблице 2.

Таблица 2 - Данные о наличии готовой продукции на складе на начало и конец периода

Показатели	Стол обеденный	Стол эргономичный левый	Стол эргономичный правый	Всего
Начальные запасы, шт.	10	8	8	26
Начальные запасы, руб.	39890	24640	24640	89170
Конечные остатки, шт.	11	7	7	25

Бюджет производства в натуральных единицах представлен в таблице 3.

Для определения затрат на производство необходимо рассчитать себестоимость единицы продукции, которая складывается из затрат материалов, труда и накладных расходов. Поэтому следующий этап разработки генерального бюджета - составление частных бюджетов: бюджета затрат материалов, бюджета затрат труда, бюджета накладных расходов.

Таблица 3 - Бюджет производства в натуральных единицах

Показатели	Стол обеденный	Стол эргономичный левый	Стол эргономичный правый
Продажи по плану, шт.	45	29	23
Планируемые запасы на конец периода, шт.	11	7	7
Всего необходимо, шт.	56	36	30
Запасы на начало периода, шт.	10	8	8
Планируемое производство, шт.	46	28	22

Шаг 3. Формирование бюджета материалов (потребление и приобретение в натуральном выражении).

Целью третьего шага является расчет потребности в материалах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения производственной программы.

При планировании закупок материалов необходимо учитывать уровень

запасов материалов на начало и на конец планируемого периода (таблица 4), а также потребность в материалах для выполнения производственного плана.

Таблица 4 - Запасы материалов на начало и конец отчетного периода

Материалы	На начало		На конец		Цена за ед., руб.
	количество	руб.	количество	руб.	
Шурупы, шт.	2000	3000	2000	3000	1,5
Стяжка, шт.	1000	3000	1000	3000	3
Кромка, м	800	38400	800	30400	38
Пленка, кв. м.	200	30400	150	28500	190
Ножки, шт.	350	29750	300	25500	85
Лист ДСП, кв. м.	150	30000	150	30000	200

Для определения количества материалов, необходимых для производства планируемого количества продукции, необходимо рассчитать расход материалов на единицу продукции. Расход материалов в натуральном выражении на единицу продукции и на плановый объем производства представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Состав и расход материалов в натуральных единицах на производство

Затраты	Стол обеденный		Стол эргономичный левый		Стол эргономичный правый		Итого
	на 1 ед.	всего	на 1 ед.	всего	на 1 ед.	всего	
Шурупы, шт.	8	368	16	448	16	352	1168
Стяжка, шт.	4	184	4	112	4	88	384
Кромка, м	7	322	5	140	5	110	572
Пленка, кв.м.	3,2	147,2	1,7	47,6	1,7	37,4	232,2
Ножки, шт.	4	184	4	112	4	88	384
Лист ДСП, кв.м.	3	138	1,5	42	1,5	33	213

На основе данных таблицы 5 рассчитывается расход материалов в денежных единицах.

Стоимость материалов в исследуемой организации определяется по себестоимости каждой единицы. При этом количество материалов, необходимых для обеспечения плана производства равно материалы, необходимые для производства запланированного объема продукции минус запасы материалов на начало периода. На основании этих данных составляется бюджет прямых материальных затрат. Стоимость материалов в данном бюджете указана без выделения НДС, поскольку организация не является плательщиком этого налога, поэтому при расчете себестоимости продукции будут использоваться суммы, указанные в бюджете материальных затрат.

Учитывая количество запасов материалов, которые должны быть в ор-

ганизации на конец периода составлен бюджет закупок основных материалов, представленный в таблице 6.

Шаг 4. Формирование бюджета затрат на оплату труда производственных рабочих.

Таблица 6 - Бюджет закупок материалов в натуральном и стоимостном выражении

Показатели	Шурупы	Стяжка	Кромка	Пленка	Ножки	Лист ДСП
Потребности в материалах для производства, в соответствующих единицах измерения	1168	384	572	232,2	384	213
Запасы материалов на конец периода, в соответствующих единицах измерения	2000	1000	800	150	300	150
Всего потребности в материалах, в соответствующих единицах измерения	3168	1384	1372	382,2	684	363
Запасы материалов на начало периода, в соответствующих единицах измерения	2000	1000	800	200	350	150
Объем закупок, в соответствующих единицах измерения	1168	384	572	182,2	334	213
Цена за единицу, руб.	1,5	3	38	190	85	200
Объем закупок материалов, руб.	1752	1152	21736	34618	28390	42600

Цель осуществления этого шага - расчет затрат на оплату труда привлеченных к выполнению производственной программы производственных рабочих.

Стоимость затраченного труда для производства продукции зависит от типа, количества, трудоемкости продукции, системы оплаты труда на предприятии. Поскольку на исследуемом предприятии заработная плата произ-

водственных рабочих установлена в размере 4500 рублей, а непосредственно изготовлением столов занято 4 работника, то общая сумма заработной платы рабочих равна: $4500 \text{ руб.} \times 4 = 18000 \text{ руб.}$

Величина затрат на оплату труда распределяется пропорционально объему изготовленной продукции, так как изготавливаемая продукция обладает одинаковой трудоемкостью.

Таблица 7 - Бюджет затрат на оплату труда производственных рабочих

Показатели	Стол обеденный	Стол эргономичный левый	Стол эргономичный правый	Всего
Объем производства продукции, шт.	46	28	22	96
Заработная плата, руб.: на весь объем производства	8625,00	5250,00	4125,00	18000
на единицу продукции	187,50	187,50	187,50	562,50
Платежи в бюджет с фонда оплаты труда, руб.: на весь объем производства	1397,30	850,50	668,20	2916
на единицу продукции	30,38	30,38	30,38	91,14
Итого затрат на единицу продукции (зарплата + платежи в бюджет), руб.	217,88	217,88	217,88	653,64

Шаг 5. Разработка бюджета накладных расходов.

Практически все расходы на организацию, управление и обслуживание производства (накладные расходы) в исследуемой организации относят к общепроизводственным расходам, учитываемым на одноименном счете 25 «Общепроизводственные расходы». В соответствии с принятой методикой учета их общая стоимость ежемесячно списывается на счет 20 «Основное производство» с отражением по статье «Накладные расходы».

На счете 26 «Общехозяйственные расходы» учитываются расходы на оплату почтовых услуг, эти расходы в конце месяца списываются на счета учета реализации продукции, соответственно в себестоимость произведенной продукции не включаются.

В качестве базы для распределения накладных затрат на исследуемой организации выбран объем производства продукции. Планируемая величина накладных расходов организации представлена в соответствующем бюджете в таблице 8. Данный бюджет как бы завершает «сборку» всех производственных затрат.

Таблица 8 - Бюджет накладных расходов

Показатели	Сумма, руб.
Материальные расходы	649
Расходы на оплату труда	29600
Платежи в бюджет с фонда оплаты труда	4795
Расходы на приобретение основных средств	21500
Коммунальные платежи	19600
Итого	76144

Шаг 6. Разработка бюджета запасов готовой продукции на конец отчетного периода в стоимостном выражении.

Запасы готовой продукции в натуральном выражении на конец отчетного периода планируются руководителем организации. Для оценки запасов готовой продукции в денежном выражении необходимо вычислить плановую себестоимость единицы продукции. Себестоимость готовой продукции в исследуемой организации определяется суммированием прямых и накладных затрат.

На основании расчетов, произведенных выше, в таблице 9 произведен расчет себестоимости готовой продукции.

Таблица 9 - Расчет себестоимости готовой продукции

(руб.)

Показатели	Стоимость единицы затрат	Стол обеденный	Стол эргономичный левый	Стол эргономичный правый
Шурупы	1,5	12	24	24
Стяжка	3	12	12	12
Кромка	38	266	190	190
Пленка	190	608	323	323
Ножки	85	340	340	340
Лист ДСП	200	600	300	300
Затраты на оплату труда	-	217,88	217,88	217,88
Накладные расходы	-	793,17	793,17	793,17
Всего	-	2849,05	2200,05	2200,05

Далее на основании информации о стоимости производства единицы продукции с учетом планируемых запасов готовой продукции на конец отчетного периода можно составить бюджет запасов готовой продукции на конец отчетного периода в натуральном и стоимостном выражении. Этот бюджет представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Бюджет запасов готовой продукции на конец планируемого периода

Показатели	Количество	Себестоимость, руб.	Итого, руб.
Стол обеденный	11	2849,05	31339,55
Стол эргономичный левый	7	2200,05	15400,35
Стол эргономичный правый	7	2200,05	15400,35

Итого	25	-	62140,25
-------	----	---	----------

Шаг 7. Разработка бюджета себестоимости продаж.

Себестоимость проданной продукции рассчитывается исходя из следующего:

Себестоимость проданной продукции = запас готовой продукции на начало периода + себестоимость произведенной продукции за планируемый период - запас готовой продукции на конец периода.

При этом себестоимость произведенной за планируемый период продукции = прямые затраты материалов в планируемом периоде + прямые затраты труда в планируемом периоде + накладные расходы за планируемый период.

Бюджет себестоимости продаж представлен в таблице 11.

Таблица 11 — Бюджет себестоимости продаж

Показатели	Сумма, руб.
Запасы готовой продукции на начало периода	89170,00
Затраты материалов	143998,00
Оплата труда	20916,00
Накладные расходы	76144,00
Себестоимость произведенной продукции	241058,00
Запасы готовой продукции на конец периода	62140,25
Себестоимость продаж	178917,75

Специфика деятельности исследуемой организации такова, что административные, маркетинговые, коммерческие и другие периодические расходы входят в состав накладных расходов, поэтому составлять бюджет этих расходов не требуется.

Таким образом, в результате нескольких этапов определен размер расходов исследуемой организации, связанный с выполнением анализируемого заказа. Разработав основную часть операционных бюджетов для организации, можно начинать составление финансовых бюджетов ее деятельности: бюджета прибылей и убытков, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса. Таким образом, в составление финансового бюджета входят следующие этапы.

1. Разработка бюджета прибылей и убытков.

Бюджет прибылей и убытков предназначен для планирования конечных финансовых результатов работы хозяйствующего субъекта. Он представляет в систематизированной форме в заданном интервале времени планируемые значения доходов и расходов организации. В традиционной бухгалтерии бюджету прибылей и убытков соответствует бухгалтерский отчет о прибылях и убытках (форма №2).

Поскольку в исследуемой организации выручка определяется кассовым методом, то ее значение может не совпадать с информацией из бюджета продаж, так как возможна ситуация, что оплата от покупателей поступит несвоевременно. В этом случае выручка складывается из полученных от поку-

пателей и заказчиков денежных средств, без учета дебиторской задолженности.

Помимо объема реализации и себестоимости реализованной продукции для разработки бюджета необходимо спрогнозировать прочие доходы и расходы, сумму единого налога рассчитывать не нужно, так как отчетным периодом по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения, является календарный год. Бюджет прибылей и убытков представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Бюджет прибылей и убытков

Показатели	Сумма, руб.
Выручка от продажи продукции	339665,00
Себестоимость продаж	178917,75
Валовая прибыль	160747,25
Прибыль от продаж	160747,25
Прочие доходы	473,0
Прочие расходы	56,0
Чистая прибыль	161164,25

Из данных таблицы 12 видно, что при условии соблюдения платежной дисциплины со стороны покупателей, организация в результате исполнения данного заказа получит прибыль в размере 161164,25 руб., поэтому данный заказ целесообразно принять к исполнению.

Завершающим этапом составления генерального бюджета организации является разработка прогнозного баланса. Прогнозный баланс позволяет установить будущий экономический потенциал организации. Прогнозируемый баланс организации на конец планируемого периода строится на основе баланса на начало периода с учетом изменений каждой статьи баланса. Для определения изменения в статьях баланса используется информация, содержащаяся в плане прибылей и убытков и бюджете движения денежных средств.

При составлении баланса необходимо спрогнозировать остатки по основным статьям бухгалтерского баланса: внеоборотные активы, запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства, долгосрочные пассивы, кредиторская задолженность и др. Каждая укрупненная балансовая статья оценивается по стандартному алгоритму для статей активов и пассивов соответственно:

Расчетная величина активов = сальдо на начало + оборот по дебету – оборот по кредиту;

Расчетная величина пассивов = сальдо на начало + оборот по кредиту – оборот по дебету.

Таким образом, генеральный бюджет исследуемой организации можно представить в виде схемы, представленной на рисунке 1.

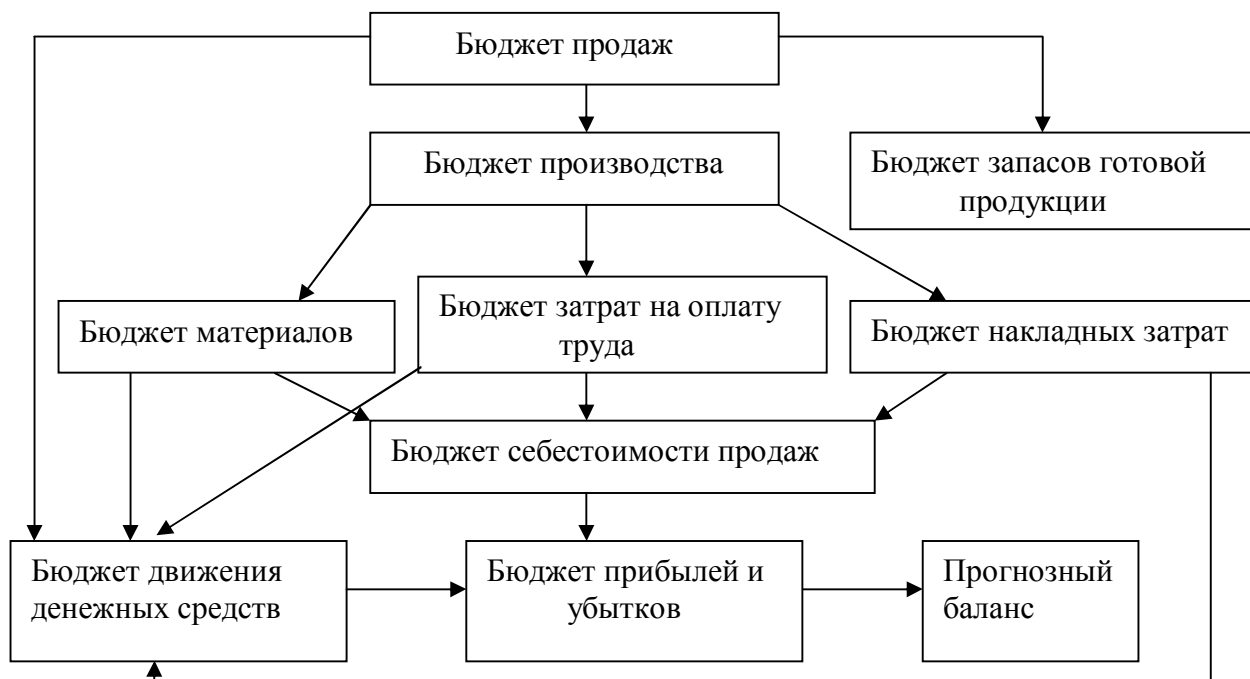


Рисунок 1 - Схема генерального бюджета исследуемой организации

Завершающим этапом при постановке бюджетирования на предприятии является автоматизация финансовых расчетов, которая включает как составление прогнозных расчетов, так и постановку финансового учета и контроля. Здесь очень важным является правильный выбор программного обеспечения автоматизации финансового планирования на предприятии, которое будет адаптировано к его специфике.

В процессе бюджетирования определяется прогнозное финансовое состояние организации. Если финансовые показатели, исчисленные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность и др.), неудовлетворительны, то проводится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

Таким образом, роль бюджетирования заключается в том, чтобы представить необходимую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов организации в максимально удобной форме для руководства организации и центров ответственности. При условии эффективно работающей системы бюджетирования у организации появляется возможность прогнозировать собственные финансовые результаты на несколько отчетных периодов вперед. Данное обстоятельство может значительно облегчить задачу формирования эффективной учетной политики в соответствии с поставленными целями финансово-хозяйственной деятельности. Система бюджетирования позволяет также избежать ошибок при выборе способов ведения бухгалтерского учета, помогая оценить влияние тех или иных изменений в методиках ведения бухгалтерского учета в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Аврова, И. А. Управленческий учет / И. А. Аврова. – М.: Бератор-Пресс, 2003.- 176 с.
2. Бадюкина, Е. А. Бюджетирование / Под ред. Е. А. Бадюкина, Н. В. Ружанская. Сыктывкар: Издательство Сыктывкарского университета. 2002. - 170 с.
3. Бурцев, В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. - 2005. - №1.- с. 33-36.
4. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет / М.А. Вахрушина. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИКФ Омега-Л, 2005.-448 с.