

Система бюджетов предприятия

Ткаченко Григорий Александрович,
аспирант, Белгородский государственный
технологический университет им. В.Г. Шухова,
E-mail: TkachenkoGrisha@mail.ru

Доможирова Ольга Владимировна,
к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства,
Белгородский государственный
технологический университет им. В.Г. Шухова

Аннотация

Приведен пример разграничения ЦФО по типам: традиционного бюджетирования и бюджетирования на основании процессного управления. Рассмотрен пример создания ЦФО для традиционной методики бюджетирования. Обоснован выбор и структура ЦФО на основании бизнес-направлений. Приведен пример структуры бюджетов предприятия на основании бизнес-направлений. Обоснованы изменения организационной структуры – от линейной к матричной.

Ключевые слова

Бюджет, бюджетирование, производственное предприятие, система бюджетов, ЦФО.

Предприятие, как система производственных элементов, требует осуществление руководства. Функции руководства заключаются в координации внутренних резервов и имеющегося потенциала предприятия на достижение стратегических целей, реализации оперативных планов и обеспечении экономического развития предприятия.

Инструментом управления современным предприятием выступает бюджетирование.

Бюджетирование, основанное на процессном подходе к управлению, позволяет повысить качество управления финансами предприятия, поскольку прогнозирование деятельности осуществляется на основании сценарного анализа, интеграции стратегических и оперативно-тактических целей. Однако, не смотря на широкое применение инструмента бюджетирования, в управлении предприятием существуют неразрешенные методические и практические аспекты методики внедрения и постановки системы бюджетного управления на предприятии.

Для успешного внедрения системы бюджетирования на основании процессного управления предприятием необходимо первоначально идентифицировать бизнес-процессы на предприятии. Целесообразно выделить производственные бизнес-направления, определить параметры и документы входа и выхода процессов, участников и руководителей процессов, исполнителей и контролирующих исполнение. Степень детализации процессов определяется внутренними потребностями системы управления предприятием.

Например, предприятие сферы производства строительных материалов имеет линейную организационную структуру. В подчинении аппарата управления находятся непроизводственные отделы:

- бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел сбыта, отдел снабжения, канцелярия, клад запчастей и ГСМ,

и производственные подразделения:

- ремонтная бригада (механики), склад готовой продукции, механо-тракторные бригады, производственные бригады.

Согласно классической теории бюджетирования структура ЦФО¹ (центров финансовой ответственности) будет следующая:

¹ ЦФО - Центр финансовой ответственности является структурным подразделением производственного объединения (ПО) и включает выпускающие (сборочные) цехи и вспомогательные (заготовительные) цехи, оказывающие услуги и выполняющие работы для внешних заказчиков/ Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации

- Центр прибыли – отдел продаж.
- Центр затрат - отдел снабжения, клад запчастей и ГСМ, ремонтная бригада (механики), склад готовой продукции, механо-тракторные бригады, производственные бригады.
- Центр управленческих затрат - бухгалтерия, планово-экономический отдел.

Однако, данное положение вещей не отражает место и процесс возникновения прибыли. То есть – отдел продаж занимается реализацией продукции, но не может оказывать влияния на объемы, себестоимость, качественные показатели вырабатываемой продукции. Поэтому целесообразней выполнить бюджетное планирование в разрезе бизнес-направлений, объединив в группы изготавливаемую продукцию.

Итоговым продуктом предприятия является следующая продукция:

- натуральный облицовочный камень (плита),
- натуральный облицовочный камень (плоский S1).
- натуральный облицовочный камень (плоский S2),
- натуральный облицовочный камень (круглый).
- щебень (S1 - крупный)
- щебень (S3 - мелкий)
- песок строительный крупнозернистый.

Следует выделить бизнес-направления:

- облицовочный камень – плита.
- облицовочный камень,
- щебень,
- песок.

И по каждому бизнес-направлению выполнять планирование бюджетов: бюджет движения денежных средств, бюджет продаж и бюджет расходов. Приведенный перечень – это минимально необходимый набор бюджетов, способных охватить всю сферу бюджетирования. Данный перечень является наиболее удобным и оптимальным для малых

предприятий. Бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет расходов и консолидированный бюджет предназначены для управления финансами и финансовыми потоками организации, проведения оперативной оценки финансового состояния бизнеса, служат базой для принятия управленческих решений по оптимизации экономической деятельности организации.

Бюджет движения денежных средств является ведущим документом в системе внутрифирменного бюджетирования. Его назначение в создании сбалансированности поступлений и расхода денежных средств организации на балансовый период. Практически бюджет движения денежных средств это прогноз движения расчетных счетов и наличных денежных средств в кассе организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате финансово– хозяйственной деятельности.

Бюджет расходов организации «собирает» расходы по хозяйственной деятельности в одном документе. В сочетании с результирующими значениями прогноза показателя поступления денежных средств, показывает эффективность будущей деятельности хозяйствующего субъекта.

Консолидированный бюджет – прогноз соотношения активов и обязательств организации на определенный период. Это результирующий этап в процессе бюджетирования, поставляющий важную информацию для расчета всевозможных финансовых показателей оценки финансовой эффективности бизнеса.

Необходимо более подробно рассмотреть каждый из типов бюджетов.

Бюджет продаж. В условиях рынка производственное планирование следует начинать с прогноза продаж. Отправным моментом бюджетирования является прогнозирование объема продаж. Но, прогноз – это предвидение, предсказание, оценка, но не план и, тем более не бюджет.

Система бюджетов примет следующий вид (рис.1):



Рисунок 1. Бюджетная модель предприятия сферы производства строительных материалов

Первоначально составляется прогноз объема продаж, который только после прохождения стадии согласования управленческих решений, утверждается и становится бюджетом, принятым на его основе.

Прогноз становится бюджетом в том случае, если он прошел процесс утверждения и управляющим показана его реальность. В зависимости от сроков составления бюджет продаж раскрывает месячный и поквартальный объемы продаж по видам продукции, в целом по организации

в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода. Это главный из списка бюджетов, остальные бюджеты зависят в основном от объема реализации продукции (услуг).

Напрямую связаны с объемом продаж бюджеты прямых материальных и трудовых затрат, сметы коммерческих расходов, бюджеты денежных потоков.

Отправным пунктом при оценке предполагаемого объема продаж в натуральном выражении служат ожидаемые данные объема продаж предыдущего периода. Изменение этих величин в прогнозируемом периоде происходит под влиянием ряда факторов, которые следует принять во внимание при составлении прогнозных показателей. Для этого при подготовке бюджета продаж следует учитывать и провести динамический анализ:

- Соотношение показателей цены и объем реализации каждого вида продуктов (услуг) в настоящем и прошедшем периоде;
- Изменение цены конкурентов на аналогичную продукцию;
- Динамику показателя доли рынка по сравнению с конкурентами (в настоящем и прошедшем периоде);
- Показатели сезонного фактора;
- Объемы текущих заказов;
- Объемы затрат на рекламу и маркетинг (в настоящем и прошедшем периоде);
- Анализ сильных и слабых сторон организации, возможности и опасности.

В зависимости от целей бюджет продаж составляется с разбивкой:

- по периодам (месяцам, кварталам);
- по видам продукции (услуг);
- по географическим регионам (сегментам);
- по продавцам;
- по покупателям (клиентам).

Основная цель составления **бюджета продаж** – обеспечение объема производства, достаточного для удовлетворения потребительского спроса и поддержания на экономически целесообразном уровне величины товарно-материальных запасов.

Решение о структуре производства продукции организация обосновывает прогнозируемым спросом (отраженным в бюджете продаж) и предлагаемым объемом запасов на конец планируемого периода (с учетом ожидаемого запаса).

Общий объем производства для каждого вида продукции определяется по следующей схеме:

Бюджет продаж
+ Запас на конец отчетного периода
- Запас на начало бюджетного периода
= Планируемый объем производства

Итоговый бюджет производства определяется как сумма объема производства по каждому типу продукции в общих единицах измерения.

На основе базового бюджета производства составляются бюджеты прямых материальных затрат, бюджет закупок основных материалов, бюджет прямых затрат на оплату труда. Данные этих бюджетов дают возможность выразить стоимостную оценку объема производства, так как она является результатом взаимодействия всех видов используемых ресурсов: материальных, трудовых, финансовых.

Бюджеты управленческих расходов. Рассматриваемые бюджеты, прогнозирующие суммы накладных затрат на продажу и управление составляются в форме самостоятельных документов:

1. Бюджет коммерческих расходов;
2. Бюджет управленческих расходов.

Эти бюджеты отражают ожидаемые расходы на реализацию и общие расходы на управление.

Иногда в отечественной экономической литературе некоторые авторы называют эти расходы периодическими. Видимо это понятие – производное от понятия используемого западными экономистами, которые подразделяют «затраты на продукт» и «затраты на период». Согласно определению, затраты на продукт учитываются при расчете себестоимости продукции, они связаны с физическими единицами, могут быть частично отнесены на готовую продукцию на складе или товары отгруженные и участвовать в процессе исчисления прибыли позже их фактического осуществления. Затраты же на период с движением физических единиц готовой продукции не связаны, они сразу списываются в дебет счета «Продажи» и уменьшают прибыль.

Бюджет накладных коммерческих расходов составляется в разрезе типов реализуемой продукции. Коммерческие затраты содержат не только усилия и средства, связанные непосредственно с объемом продаж в течение бюджетного периода, но и с продвижением продукции на рынок (расходы на рекламу, на стимулирование спроса). Эти расходы определяются целями организации не только в краткосрочном периоде, но и отвечают стратегическими целями.

Обычно в состав коммерческих расходов включаются: оплата работников, занимающихся продажей продукции, расходы по доставке продукции до потребителя, амортизация транспортных средств, затраты на рекламу, вознаграждение посреднику и другие.

Большая часть приведенных расходов в течение бюджетного цикла с изменением объема продаж остаётся постоянными. К переменным целесообразно отнести вознаграждение посредникам, так как оно определяется в процентах от бюджетной выручки.

Бюджет управленческих расходов. В состав управленческих расходов включаются расходы на содержание и оплату труда высшего и среднего управленческого персонала организации, часть накладных расходов, связанных с их деятельностью: услуги вспомогательных цехов, представительские, командировочные расходы, содержание служебного транспорта, аренда, консалтинговые услуги, услуги аудиторов со стороны, хозяйственные нужды, оплата связи, канцелярские расходы, расходы по содержанию офисного оборудования и т. п.

Бюджет движения денежных средств. Денежные средства организации являются в рыночной экономике важнейшим ресурсом. Организация может испытывать дефицит денежных средств, недостаток их для обеспечения соответствующего уровня финансово-хозяйственной деятельности или иметь избыток средств на балансовых счетах, что также нежелательно, так как означает неспособность руководства эффективно использовать столь ценный ресурс. Бюджет движения денежных средств помогает организации избежать нежелательного «простоя» и дефицита денежных средств.

Бюджет движения денежных средств позволяет руководителям организации регулировать денежные потоки (приток или отток денежных средств) таким образом, что бы избежать появления наличности в значительной степени, превышающей ее текущие потребности, заранее переводя излишние средства в краткосрочные инвестиции. И, наоборот, своевременно выявлять нехватку наличности и закрывать временный ее дефицит банковским кредитом.

Общая цель бюджета движения денежных средств, помочь руководителям управлять своими денежными средствами так, чтобы, с одной

стороны, иметь необходимое их количество, с другой стороны, получать как можно более высокий доход от вложения временно свободных денежных средств.

Бюджет движения денежных средств как плановый документ включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение планируемого периода. Приход формируется по источникам поступления средств, расход – по направлению использования. Ожидаемое сальдо (остаток) денежных средств сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая устанавливается руководством, и которая должна постоянно поддерживаться на необходимом уровне. Минимальная сумма денежных средств представляет своего рода «буфер», позволяющий ослабить влияние непредвиденных обстоятельств или просчетов в планировании.

Ее величина связана также с уровнем деловой активности организации: она будет несколько больше в период высокой деловой активности, чем во время спада ее. Для повышения эффективности управления денежными средствами определенная часть суммы может находиться на депозитных счетах.

При этом следует изменить и организационную структуру и мотивацию персонала. Организационная структура в данном случае наиболее эффективна – матричная, где руководителем является ответственный работник данного бизнес-направления ЦФО, по сути - владелец конкретного бизнес-процесса. Главным недостатком матричной структуры управления является двойное подчинение - административно – начальнику участка, подразделения и по выполнению производственной задачи – руководителю бизнес-направления. Однако, данный вопрос решается четким делением полномочий между руководителями Положением о ЦФО и разграничении полномочий начальников подразделений и руководителей бизнес-направлений.

Таким образом, методы управления и организационная структура управления предприятием является ментальной моделью управляющего

предприятием. Однако, есть объективные причины предопределяющие использование бюджетирования, основанное на процессном управлении. Данный инструмент управления позволит получить «прозрачные» данные об эффективности каждого бизнес-направления, мотивировать персонал и обеспечить наиболее эффективное трудовых и материальных ресурсов.

Список использованной литературы

1. Е.Добровольский, Б. Карабанов, В. Бровкин, Е. Глухов, Е. Бреслав, Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2010. – 480 с.: ил. – (Серия «Технология вашего успеха»).
2. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. - М. :Финансы и статистика. – 2008. – 123 с.
3. В.А. Ивлев, Т.В. Попова. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. – М.: ООО Издательство «Научтехлитиздат», 2000 – 269 с.
4. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.