

Новичкова Ксения Сергеевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-43508

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация: в статье раскрыты основные принципы бюджетирования и формы бюджета, также произведена оценка эффективности применения системы бюджетирования в компании ООО «Юг-Профиль-Системс». Автором проведен количественный анализ применения бюджетирования на основе принципа управления отклонениями.

Ключевые слова: бюджетирование, формы бюджета, управление отклонениями, бюджетирование в соответствии с ЦФО.

В условиях современной экономики предприятия вынуждены сами искать методы контроля своих финансово-хозяйственных показателей, именно поэтому предприятие должно обладать планом стратегического развития, в котором будут определены цели и пути развития компании, а также возможные отклонения от плана. С целью преодоления случайных факторов используют бюджетирование. Бюджетирование сейчас является одним из эффективных инструментов оперативного и стратегического управления. Для начала необходимо определить, что такое бюджет.

Итак, бюджет – финансовый план в денежном выражении, документ, который показывает взаимосвязь доходов и расходов компании. Также бюджетом является план хозяйственной деятельности предприятия на текущий бюджетный период. Таким образом, можно сказать, что бюджет – инструмент планирования с целью согласования сырьевых, трудовых, материальных и денежных потоков для достижения определенных целей различного уровня на предприятии [4, с.21].

Разрабатываемый бюджет компании должен включать три базовых формы:

- отчет о прибыли;
- отчет о движении платежных средств;
- баланс.

Отчет о прибыли отражает оценку рентабельности деятельности компании.

Принципиальный момент в данном отчете отделение постоянных затрат от переменных. Такое разделение необходимо для понимания объемов изменения затрат при изменении объемов производства. В дальнейшем наличие прибыли является положительным сальдо в отчете о движении платежных средств.

Предназначение отчета о движении платежных средств – обеспечение платежеспособности компании. Платежеспособность – способность компании в полном объеме и в срок выполнять свои обязанности по оплате, которые необходимы для функционирования компании [8, с. 15].

Прогнозный баланс – важнейший инструмент управления активами и пассивами компании. Наиболее актуальна проблема оборачиваемости текущих активов и оптимизации структуры источников финансирования. Третий отчет – баланс рассчитывают на основе отчета о прибыли и отчета о движении платежных средств.

Не следует сводить систему бюджетирования лишь к одной форме, например, отчету о движении платежных средств, иначе выпадут следующие понятия: маржинальная прибыль, оборачиваемость, рентабельность и другие. Этот факт не позволяет оценить деятельность компании в целом [3, с. 8].

Существует несколько подходов к построению системы бюджетирования на предприятии. Рассмотрим построение системы бюджетирования в компании ООО «Юг-Профиль-Сервис». Компанией был выбран подход к построению бюджета – бюджетирование в соответствии с ЦФО.

Финансовая структуризация является одним из наиболее часто используемых подходов к бюджетированию. Этот подход гласит о том, что весь процесс бюджетирования необходимо строить по подразделениям, так называемым центрам ответственности, менеджеры которых несут ответственность за управление

определенными ресурсами. Среди центров ответственности можно выделить центры ответственности: затрат, прибыли, инвестиций.

В центре затрат формируются затраты, к которым могут относиться цеха, которые обслуживают подразделения, и подразделения, обеспечивающие предприятие материальными ценностями.

В центре прибыли осуществляется сопоставление доходов с расходами в зависимости от вида деятельности, а центр инвестиций обеспечивает реализацию инвестиционных проектов.

Такой подход, однако, имеет и недостатки:

1. Большой акцент делается на затратах, а не на выходных результатах. Однако необходимые ресурсы должны определяться на основе конечного результата.

2. Ориентирование идет именно на создание стоимости. Бюджетирование по центрам ответственности предполагает сосредоточенность на используемых ресурсах, а не на оказании услуги, удовлетворении потребностей.

3. Особенности продукции и потребителей, вызывающие отклонение показателей планируемых от фактических, не учитываются.

4. Затраты по мере роста объема хозяйственной деятельности лишены контроля.

5. Затруднительно учитывать постоянно и полностью все потери [6, с. 25].

При методе бюджетирования по центрам ответственности объектом будут выступать эти центры. Ответственность за достижение показателей руководители подразделений несут только за свои подразделения. Цели и пути их достижения определяются и согласовываются в соответствии с показателями, представленными в итоговых бюджетах.

Относительно способа планирования можно сказать, что при планировании по центрам ответственности ресурсы утверждаются исходя из бюджетных соглашений с четкой фиксацией.

Таким образом, можно сказать о том, что при бюджетировании по центрам ответственности в минимальной степени учитывает потребности клиентов. При

нем невозможно учитывать возникающие ситуации, так как бюджет формируется очень жестко. Не указываются и конкретные ресурсы, обеспечивающие выполнение процессов в пределах тематического цикла.

Делая вывод из вышеизложенного, предлагается использование такого метода бюджетирования, как управление отклонениями. Отклонения – это расхождение фактических величин целевых производственно-финансовых показателей с их плановыми (бюджетными) величинами.

На практике поиск и анализ причин должен осуществляться как по неблагоприятным, так и по благоприятным отклонениям. Если не анализировать причины благоприятных отклонений, можно упустить выгоду от неиспользования в будущем обстоятельств, их повлекших. Кроме того, значительные по величине или регулярно повторяющиеся отклонения одних и тех же показателей могут свидетельствовать о серьезных организационных проблемах, самые очевидные из которых – низкая квалификация разработчиков нормативов и бюджетов, недостоверные прогнозы рыночной ситуации, неверная методология планирования, проявляющаяся в виде «бюджетного зазора». При организации информационных потоков по восходящему принципу, разработчики бюджетов могут устанавливать заниженные плановые показатели, заранее планируя их выполнимость. Управление по отклонениям, позволяет выявить подобные отрицательные эффекты и ведет к построению в организации наиболее эффективной системы бюджетирования.

Для анализа отклонений доходов обратимся к таблице 1.

Таблица 1

Анализ получения доходов ООО «Юг-Профиль-Системс»

Показатель	Январь		Отклонения	Февраль		Отклонения
	План	Факт		план	факт	
Продажи подоконника в натуральном измерении, м ²	0	3 670	3 670	11 029	5 446	-5 583

Сумма продаж подоконника, руб. (без НДС)	0	1 399 105	1 399 105	4 019 115	2 095 556	-1 923 559
Валовая прибыль от реализации подоконника	0	324 734	324 734	687 684	496 161	-191 523
Продажи профиля в натуральном измерении, м.п.	164 186	58 890	-105 296	260 071	126 740	-133 332
Сумма продаж профиля, руб. (без НДС)	8 527 032	3 219 514	-5 307 517	13 389 347	7 133 533	-6 255 813
Валовая прибыль от реализации	3 096 281	1 169 049	-1 927 232	3 453 748	1 995 971	-1 457 777
Сумма продаж ВСЕГО	8 527 032	4 618 619	-3 908 413	17 408 462	9 229 089	-8 179 373
Валовая прибыль ВСЕГО	3 096 281	1 493 783	-1 602 498	4 141 432	2 492 132	-1 649 300

Согласно данным этого анализа видно, что предприятие по итогам января не получило 1 602 тыс. руб. валовой прибыли, это произошло вследствие невыполнения плана на 48,24% по валовой прибыли, в феврале этот же показатель составил 60,18%, что вызвало отклонение на 1 649 тыс. рублей.

Валовая прибыль является комплексным показателем, поэтому для анализа отклонений необходимо рассмотреть структуру доходов предприятия. План по реализации профиля был выполнен на 35,87% в январе, по реализации подоконников не был спланирован. Незапланированная реализация подоконника связана с тем, что именно в этом месяце предприятие заключило договор с крупной торговой компанией, на которую и пришелся весь объем реализованной продукции. В феврале план был не выполнен как по подоконнику, на 50,62%, так и по реализации профиля – на 51,27%.

На этот факт могли повлиять климатические условия, а именно январь и февраль были на редкость снежными, что вызывало проблемы не только с доставкой продукции, но и с необходимостью покупателей в продукции.

Так как профиль и подоконник имеют разные единицы измерения, то структуру их реализации необходимо рассчитывать согласно доле выручки каждого вида продукции в общем объеме выручки.

Таким образом, в январе менеджеры отдела продаж сделали акцент на реализации профиля, именно он составил 100% в объеме реализации. Однако фактически его доля в структуре доходов составила 69,70% и подоконника – 30,30%. В феврале валовая выручка от профиля составила 76,91% и от подоконника – 23,09%, согласно плановым показателям, а также 77,29% и 22,71% по фактическим значениям соответственно. Можно сделать выводы, что реализация профиля является преобладающей в структуре реализации ООО «Юг-Профиль-Системс».

Однако стоит отметить и низкое качество разработки плановых показателей, это связано с полным отсутствием на предприятии системы санкций и мотивации за составление бюджетов. На сегодняшний день руководители центров финансовой ответственности, составляя план и утверждая его, не задумываются о качестве его выполнения. В этом случае необходимо разработать систему санкций за завышение или, наоборот, заведомое занижение плана. Данная система должна быть привязана к фонду оплаты труда руководителя структурного подразделения, так как именно такая степень мотивации является самой действенной.

Важным в управлении по отклонениям является и анализ затрат на сырье и материалы. Результаты этого анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

Анализ валовой себестоимости продукции

Показатель	Январь		Отклонения	Февраль		Отклонения
	план	факт		план	факт	
Себестоимость продукции, подоконник	0	1 074 372	-1 074 372	3 331 431	1 599 395	1 732 036
– сырье, материалы	0	962 280	-962 280	2 971 477	1 438 043	1 533 435
– заработная плата с отчислениями	0	93 815	-93 815	301 316	135 062	166 254
– электроэнергия	0	18 276	-18 276	58 638	26 291	32 347

Себестоимость продукции профиль	5 430 750	2 050 465	3 380 285	9 935 599	5 137 562	4 798 036
– сырье, материалы	4 929 570	1 861 236	3 068 333	8 946 027	4 745 411	4 200 616
– заработная плата с отчислениями	297 271	112 239	185 031	586 461	233 351	353 110
– электроэнергия	203 910	76 989	126 920	403 111	158 801	244 309

По результатам проведенного анализа можно сделать выводы, что основное влияние оказывает план производства, и как следствие план продаж. Поэтому недостоверное планирование объема реализации находит выражение в невыполнении плана в части себестоимости.

За январь плановые показатели по производству подоконника отсутствуют, в феврале план по себестоимости был выполнен на 48,00%, естественно, в этом случае речь не может идти об экономии. По причине невыполнения плана продаж корректировался, план производства – для не затоваривания, что и вызвало снижение себестоимости по факту.

Такая же ситуация и с профилем, план по валовой себестоимости в январе был выполнен на 37,76%, в феврале – на 51,70%.

Для более детального анализа рассмотрим структуру себестоимости подоконника. В январе фактические затраты на сырье и материалы составили 89,57%, заработная плата рабочих – 8,73%, электроэнергия – 1,7%.

В феврале плановые показатели структуры себестоимости распределились следующим образом: сырье и материалы – 89,20%; заработная плата рабочих – 9,04%, электроэнергия – 1,76%. Фактические показатели составили: сырье и материалы – 89,91%; заработная плата рабочих – 8,44%, электроэнергия – 1,64% в структуре валовой себестоимости. Видно, что увеличилась доля сырья и материалов в себестоимости в феврале, а также происходит увеличение этого показателя по сравнению с февралем. Это было вызвано ростом закупочной цены на сырье, а также с изменением рецептуры производства подоконника.

Производство профиля также является материалоемким. Анализ структуры себестоимости профиля в январе показывает, что сырье и материалы составляют 90,77%; заработная плата рабочих – 5,47%, электроэнергия – 3,75%. В январе структура плановой и фактической себестоимости одинакова, что свидетельствует о выполнении плана.

В феврале структура себестоимости профиля по плановым расчетам: сырье и материалы составляют 90,04%; заработная плата рабочих – 5,96%, электроэнергия – 4,06%. Фактически себестоимость имела следующий вид: сырье и материалы составляют 92,37%; заработная плата рабочих – 4,54%, электроэнергия – 3,09%. Как и в случае с производством подоконника отмечается рост доля сырья и материалов. Причина та же, закупка нового сырья, которое дороже и эксперименты с рецептурой.

Для контроля выполнения плана использования сырья и материалов, а также учета возможного перерасхода сырья, необходимо утвердить нормы расходов сырья на погонный метр производимой продукции. Ежеженедельно должен будет производиться контроль расходования сырья. Ответственным за этот процесс должен стать начальник производства, который должен выявлять факты перерасхода и докладывать об этом руководству организации.

Бюджетирование, как метод финансового управления деятельностью, в ООО «Юг-Профиль-Системс» развито довольно слабо. В первую очередь руководству компании необходимо разработать финансовые цели для предприятия, которые станут ориентиром для осуществления планирования. Кроме этого, необходимо донести эту информацию до руководителей структурных подразделений, которые должны оценивать степень важности данного процесса для предприятия.

В качестве основных целей могут выступать повышение общей рентабельности деятельности предприятия, снижение финансовой зависимости от внешних источников финансирования, увеличение чистой прибыли.

Главный смысл метода бюджетирования как управления финансовой деятельностью ООО «Юг-Профиль-Системс» должен сводиться к повышению

финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. В связи с этим в последнее время значительно вырос интерес к автоматизированным системам, представляющим достаточно большие возможности.

Таким образом, видно, что управление отклонениями будет достаточно эффективным методом бюджетирования, который можно применить в ООО «Юг-Профиль-Системс», для определения ориентиров и целей предприятия, что поможет рассчитать бюджет доходов и расходов на предстоящие периоды и осуществлять эффективное управление компанией.

Список литературы

1. Бочаров В.В. Корпоративные финансы / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. – СПб.: Питер, 2015. – 488 с.
2. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2015. – 576 с.
3. Васильева Л.С. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2017. – 368 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / пер. с англ.; под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, Юнити, 2016. – 560 с.
5. Керимов В.Э.оглы. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для вузов по специальности 060500 Бухгалт. учет, анализ и аудит. – М.: Дашков и К0, 2016. – 482 с.
6. Кучеренко А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А.И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2014. – №3.
7. Основы бюджетирования и финансового планирования: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060500 Бухгалт. учет, анализ и аудит / М.П. Владимирова [и др.]; науч. ред. М.П. Владимирова. – М.: МГУП, 2015. – 140 с.

8. Попов А.А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Корпоративный менеджмент. – 2015. – №5.

9. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.studmed.ru/savchuk-vp-finansovoe-planirovanie-i-razrabotka-byudzheta-predpriyatiya_324287f.html

10. Кочнев А. Что такое бюджетное управление? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/printsipy-byudzhetnogo-upravleniya/>

11. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. – 2016. – №3.

12. Финансовый менеджмент / под ред. проф. Г.Б. Поляка. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 145 с.

13. Финансовый менеджмент / под ред. проф. Н.В. Колчиной. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 201 с.

14. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Перспектива, 2016. – 656 с.