

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭНЕРГОЗАВОД»

© 2018 Есипова Ю.А., Сыщикова Т.Л.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматривается процесс бюджетирования, используемый в ООО «Энергозавод» как метод повышения эффективности финансовой деятельности организации. На данном предприятии составление бюджетов осуществляется на месяц. Составлению бюджета предшествует подготовительная работа, осуществляемая структурными подразделениями предприятия. Выполнение бюджетов контролируется финансовым отделом и руководством организации.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, финансовая деятельность, денежные потоки, центры ответственности.

Финансово-хозяйственная деятельность организации обеспечивается взаимодействием структурных подразделений, нацеленных на выполнение общей задачи. Для более эффективного взаимодействия отдельных структур на предприятии может быть внедрена система бюджетирования. Формирование частных и сводных бюджетов (планов) дает возможность контролировать движение денежных потоков организации, а также эффективно управлять ими.

Бюджетирование представляет собой подготовку бюджетов (планов) деятельности организации на предстоящий (прогнозный) период, начиная от бюджета продаж, показывающего что, в каких количествах и по какой цене планируется реализовывать, до прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах (бюджета доходов и расходов), контроль выполнения этих бюджетов [1-4].

Процессу эффективного формирования бюджетов (бюджетированию) предшествует несколько этапов подготовительных работ:

1. Разработка и утверждение финансовой структуры предприятия, что позволит определить структурные подразделения, отвечающие за разработку конкретных (частных) бюджетов.

2. Проектирование структуры (состава) генерального бюджета предприятия (общего бюджета, мастер-бюджета). Определяется состав бюджетов, входящих в генеральный бюджет, а также ответственные за их формирование.

3. Формирование и утверждение бюджетной политики организации – своего рода учетной политики для целей бюджетирования. В бюджетной политике отражаются правила и приемы определения показателей бюджетных статей и методы оценки таких показателей.

4. Построение регламента бюджетирования: определение периода бюджетирования (год, квартал, декада), процедур создания планов, видов бюджетов, способов взаимодействия всех разработчиков.

Суть бюджетирования заключается в следующем: исходя из текущих и стратегических целей деятельности предприятия разрабатываются взаимосвязанные планы производственно-финансовой деятельности всей организации и ее подразделений; в процессе деятельности осуществляется постоянный контроль за выполнением этих планов; выявляются отклонения фактических показателей от плановых и проводится корректировка планов. Система бюджетирования формирует информацию, использующую и обобщающую результаты таких процессов, как планирование, учет, контроль и анализ показателей деятельности предприятия в стоимостном выражении.

Процесс бюджетирования основывается на трех составляющих:

а) организованное обеспечение – четкая организация взаимодействия всех подразделений и служб предприятия;

б) процесс бюджетирования, который, в свою очередь, разбивается на отдельные

процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных;

в) технология бюджетирования, которая заключается в применении различных методов и методик формирования и консолидации отдельных бюджетов предприятия в единый генеральный бюджет.

В процессе бюджетирования используются методы, которые могут быть классифицированы по стадиям создания выполнения бюджета. При бюджетном планировании используются прогностические и статистические методы. При бюджетном контроле, учете и анализе используются методы финансового и управленческого учета затрат, например, нормативный метод учета затрат, зарубежный аналог которого носит название «стандарт-кост».

Система бюджетирования, сталкиваясь с необходимостью проведения многовариантного анализа финансовых последствий осуществления намеченных планов, предусматривает формирование гибких бюджетов, а также анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия в ходе выполнения бюджетов.

Бюджетирование на предприятии осуществляет три важные функции: планирование, прогнозирование и анализ.

Функция планирования реализуется непосредственно составлением бюджетов.

Функция прогноза заключается в расчете прогнозных показателей бухгалтерской отчетности на основе предположения исполнения составленных бюджетов.

Функция анализа реализуется сопоставлением фактических данных с плановыми показателями в процессе исполнения бюджетов, выявлением отклонений фактических показателей от бюджетных и последующей корректировкой дальнейшей деятельности.

Постоянный контроль и анализ экономических изменений в обществе и производственных процессов, происходящих на самом предприятии, дают возможность составить прогноз развития рыночных ситуаций. Такие прогнозы ложатся в основу составляемых на предприятии производственных и финансовых планов.

Для выполнения этих планов и достижения запланированного результата необходимо тесное взаимодействие всех служб и под-

разделений предприятия. Такое взаимодействие может быть достигнуто только при условии, что финансовая служба предприятия будет его координировать, чтобы обеспечить четкую работу всего коллектива.

Проведение расчетов по согласованию производственных и финансовых показателей плана, анализ и оценка достижений в ходе выполнения запланированных мероприятий, своевременное доведение информации до структурных подразделений, создают условия для восприятия коллективом своей причастности, осознания своего влияния на результаты деятельности всего предприятия.

Финансовая служба ООО «Энергозавод» выполняет для предприятия весь спектр планово-экономических расчетов, в том числе:

- составление всех калькуляций и смет;
- составление годовых бюджетов на прогнозный период;
- формирование графика денежных поступлений и его корректировка;
- составление бюджета денежных расходов;
- расчет ставок и тарифов на услуги предприятия;
- подготовка документов по размещению договоров и работа по оборотам;
- проведение работы с отделом банковских карт;
- составление отчетов в министерство промышленности и энергетики;
- составление отчетов по заработной плате для балансовой комиссии в части выплат;
- проведение консультаций по формированию управленческой отчетности для учредителей и ее консолидация с другими подразделениями холдинга;
- программирование PlanDesigner и UPE;
- осуществление проработки договоров, проверки контрагентов, отслеживание наличия у них учредительных документов;
- подготовка и формирование пакета документов по утверждению тарифов на электроэнергию и теплоэнергию в Региональную энергетическую комиссию;
- подготовка отчетов в Региональную энергетическую комиссию и др.

На предприятии ежемесячно составляется бюджет в целях планирования денежных поступлений, планирования и нормирования денежных расходов.

Движение денежных потоков предприятия в анализируемом периоде представлено показателями отчета о движении денежных средств (табл. 1).

Таблица 1 – Движение денежных средств ООО «Энергозавод» (тыс. руб.)

Наименование показателя	код	Отчетный год	Прошлый год	Изменение	
				Абсолютное	Темп прироста, %
Денежные потоки текущих операций	4110	79909	69839	10070	14,4
Поступлений всего:					
От продажи продукции, товаров, работ, услуг	4111	79151	69283	9868	14,2
Прочие поступления	4119	758	556	202	36,3
Платежи - всего:	4120	78587	72793	5794	7,9
Поставщикам за сырье, материалы, работы, услуги	4121	59777	51598	8179	15,8
В связи с оплатой труда работников	4122	5994	6712	-718	-10,6
Прочие платежи	4129	12816	14483	-1667	-11,5
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	1322	2954	-1632	-55,2
Денежные потоки от финансовых операций	4310	-	120	120	-
Поступления – всего:					
Получение займов и кредитов		-	120	120	-
Платежи – всего:	4320	1203	2797	-1594	-56,9
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	120	37	83	69,1
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	16	53	-37	-69,8
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	136	16	120	88,2

Результаты анализа отчета о движении денежных средств прямым методом свидетельствуют о сокращении стабильных доходов в структуре притока денежных средств, а также об усилении влияния на него случайных факторов, что приводит к снижению финансовой независимости предприятия от внешних источников финансирования.

Проведенный по данным бухгалтерской финансовой отчетности анализ рентабельности показал, что в отчетном году показатели рентабельности выше, чем в предыдущем, что положительно характеризует эффективность производственно-финансовой деятельности предприятия (табл.2, рис.1).

Таблица 2 – Показатели рентабельности ООО «Энергозавод»

Наименование показателя	Отчетный год	Прошлый год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Численность работников	57	59	-2	1,39
Выручка	67049	60066	6983	11,81
Чистая прибыль	4956	1799	3157	62,95
Рентабельность:				
Рентабельность продаж по валовой прибыли	0,123	0,090	0,033	0,9
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,073	0,030	0,043	58,9
Рентабельность активов	0,194	0,090	0,104	53,6

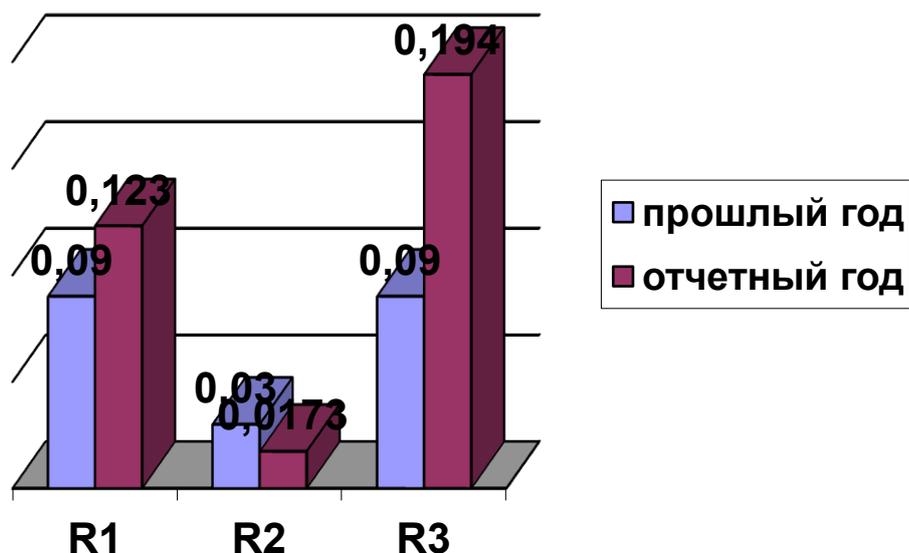


Рис.1 – Динамика рентабельности, где R1 - рентабельность продаж по чистой прибыли; R2 - рентабельность продаж по валовой прибыли; R3 - рентабельность активов

Рассмотрим систему бюджетирования, действующую в ООО «Энергозавод».

Основную информацию для составления бюджетов представляют планируемые показатели деятельности отдельных структурных подразделений. Руководители подразделений и служб ООО «Энергозавод» формируют такие показатели на основе производственных планов и нормативов с учетом текущей информации о расходах своих подразделений, условий заключенных договоров с поставщиками и подрядчиками и планируемых поступлений денежных средств от покупателей и заказчиков.

Финансовый отдел ООО «Энергозавод» сводит полученную информацию, проводит ее корректировку, сопоставляет запланированные расходы и плановые поступления по срокам и величине. Эта процедура занимает 2 дня.

Составленный сводный бюджет передается на утверждение генеральному директору не позднее, чем за 7 рабочих дней до начала планируемого периода. Окончательный вариант бюджета общества должен быть предоставлен на согласование председателю совета директоров до 25 числа каждого месяца, предшествующего планируемому периоду.

Расходование денежных средств на заводе осуществляется на основании казначейского исполнения утвержденного бюджета. Это означает ограничение любых денежных рас-

ходов суммами, предусмотренными соответствующими статьями утвержденного бюджета. Расходы, утвержденные генеральным директором, не требуют повторного согласования в момент проведения расчетов. Функция организатора расчетов возложена на финансовый отдел завода. Подразделения инициируют процедуру расчетов путем формирования казначейской заявки, в которой указывается название подразделения, бюджетная статья расходов, стоимость приобретаемых ресурсов, номер и дата договора. Подписывает заявку руководитель того структурного подразделения, на бюджет которого в последствии должны быть отнесены расходы. Экономист финансового отдела проверяет правильность оформления поданной заявки, проводит контроль соответствия заявленных расходов утвержденному бюджету, осуществляет контроль движения денежных средств на расчетных счетах.

Превышение фактического расхода денежных средств в наступившем периоде над нормами, установленными соответствующими статьями бюджета этого периода, допускается при наличии весомого обоснования сверхнормативных расходов и только по утверждению руководителем финансового отдела и генеральным директором ООО «Энергозавод», а также по согласованию с Председателем Совета директоров.

Еженедельно по понедельникам финансовым отделом составляется и представляется руководителю финансового департамента отчет об исполнении бюджета движения денежных средств.

Еще на стадии подготовки бюджета движения денежных средств на прогнозный период финансовый отдел принимает во внимание не время совершения хозяйственной операции, как это предписывает принцип временной определенности фактов хозяйственной деятельности, обязательный для бухгалтерского финансового учета, а момент непосредственного фактического поступления денежных средств и платежей, так как в бухгалтерском управленческом учете, составной частью которого является бюджетирование, именно это является основным принципом.

Экспертным путем на основании прошлого опыта предприятия и при реальном понимании руководством фактически сложившейся текущей ситуации определяется предполагаемый порядок поступления денежных средств и структура денежных потоков. При этом учитываются и отгрузки на условиях коммерческого кредита, и вероятность непоступления денег, и необходимость создания резервов по сомнительным долгам. Кроме того, принимается в расчет и принятая на предприятии политика платежей поставщикам за поступившие ценности, график выплаты заработной платы персоналу, порядок перечисления авансовых платежей в бюджет по налогу на прибыль.

Ежемесячно не позднее 3 числа месяца, следующего за завершением месяца, финансовым отделом проводится оценка исполнения бюджета в целом. В отчете приводятся плановые и фактические показатели за месяц, а также рассчитанные отклонения фактических показателей от плановых.

Подготовленные отчеты ежемесячно не позднее 4 числа после завершения месяца рассматриваются руководителем финансового департамента и генеральным директором, а не позднее 5 числа после завершения месяца предоставляются на рассмотрение Председателю Совета директоров.

Контроль исполнения бюджета ведется по следующим направлениям:

- все заключаемые гражданско-правовые договоры согласовываются с финансовым отделом;

- обязательна авторизация всех расчетно-кассовых операций;

- непрерывный сбор информации о фактических поступлениях денежных средств и фактически осуществленных расходах;

- анализ собранной информации и сопоставление ее с плановыми показателями соответствующих бюджетов;

- анализ отклонений фактических показателей деятельности ООО «Энергозавод» от плановых и принятие соответствующих управленческих решений либо по изменению действующего бюджета, либо по изменению параметров деятельности.

В практике экономического анализа принято сравнивать текущие результаты отчетного периода с результатами прошлых периодов. Это объясняется тем, что источником информации служит отчет о финансовых результатах, где данные так и приводятся:

- за отчетный период;

- за аналогичный период прошлого года.

Широкое распространение имеет трендовый анализ, когда показатели организации сравниваются с показателями других предприятий отрасли.

В управленческом учете составленные на прогнозный период бюджеты принимаются за стандарт, к которому необходимо стремиться. Именно поэтому применяют сравнение текущих результатов с плановыми, отраженными в бюджетах. Такое сравнение позволяет контролировать уровень выполнения плановых заданий и достижения запланированных результатов. Своевременный контроль и постоянный мониторинг показателей дает возможность без опоздания вносить коррективы в ход выполнения планов либо, если принято такое решение, корректировать сами планы. Кроме того, такое сравнение позволяет выявить проблемные участки, невыполненные статьи баланса, не соответствующих своему уровню руководителей и менеджеров.

По истечении месяца, в срок до 5 числа после отчетного периода, проводится итоговое совещание в составе бюджетной комиссии по исполнению бюджета для четкого понимания отклонения факта от плана и при-

нения последующего решения по управлению денежными средствами. При отклонении более чем на 5% фактических показателей от плановых докладываются причины отклонения с указанием лиц, ответственных за данную статью. По итогам совещания готовится аналитическая записка к исполнению бюджета и прикладывается к исполнению бюджета.

Таким образом, внедрение бюджетирования в ООО «Энергозавод» способствовало совершенствованию финансовой деятельности, поскольку система бюджетов позволяет руководителю предприятия заранее оценить эффективность принимаемых управленческих реше-

ний, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации.

До наступления прогнозного периода бюджет представляет собой план дальнейшей деятельности, в течение прогнозного периода бюджет представляет собой норматив, с которым сравниваются достигнутые показатели, по окончании этого периода выполненный в той или иной степени бюджет становится источником информации для внесения корректив, принятия мер и разработки дальнейших управленческих решений.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баранова В.В. К вопросу о финансовом имидже предприятия// Вестник Международного института рынка, №1 Самара, МИР. – 2015. – с.26-32.
2. Кудряшова Ю.Н. Бюджетирование как элемент менеджмента на сельскохозяйственных предприятиях // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии: Научно-практический журнал. - Выпуск №2. – Самара. – 2010.
3. Сыщикова Т.Л. Роль управленческого учета в формировании экономического мышления// Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XXI Международной научно-практической конференции 24-25 декабря 2014г. Москва, Институт стратегических исследований, 2014. – с. 152-157.
4. Шишлова С.Е. Роль и значение управленческого учета в системе менеджмента предприятий// Современные проблемы права, экономики и управления. №1(2)/2016. С.201-207.

### BUDGETING AS A METHOD OF INCREASING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL ACTIVITY of ООО "ENERGOZAVOD"

© 2018 Y.A. Esipova, T.L.Syshchikova

Samara University of Public Administration  
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article deals with the budgeting process used by ООО “Energozavod” as a method to improve the efficiency of the financial activities of the organization. At this enterprise budgeting is carried out for a month. Preparation of the budget is preceded by preparatory work carried out by the structural subdivisions of the enterprise. The implementation of budgets is controlled by the financial department and the management of the organization.

Keywords: budget, budgeting, financial activities, cash flows, responsibility centers.