

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХОЛДИНГА

© 2009 Е.А. Храмова*

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование на предприятиях холдинга, главный бюджет, частный бюджет.

Представлены основные этапы процесса разработки генерального (сводного) бюджета на предприятиях холдинга, состоящего из трех бюджетов: операционного, инвестиционного и финансового. Предложена система бюджетирования на предприятиях холдинга, являющаяся информационной базой анализа и последовательностью проведения управленческого анализа на предприятии, позволяющая комплексно исследовать и оценить результаты деятельности.

Холдинг представляет собой сложную интеграционную структуру, включающую управляющие органы, бизнес-единицы, в структуре которых имеются первичные подразделения и другие элементы, присущие корпорации. Для эффективного управления холдингом разработано множество методик, рычагов и инструментов управления. Главными инструментами управления холдингом являются бюджетирование и анализ как основа для принятия управленческих решений.

Бюджетирование на предприятиях холдинга - это формирование информации для подготовки бюджетов и принятия рациональных решений с целью увеличения прибыли при финансовой стабильности организации.

Бюджетирование позволяет получать конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления ресурсами, благодаря которой появляется возможность предсказать возможные проблемы и спланировать действия по их недопущению. Создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления.

В настоящее время бюджет предприятия является целостной научно обоснованной системой сбора, анализа и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, осуществления расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния предприятия и контроля за их выполнением на всех этапах реализации бюджета. Данная система не только содействует повышению работы предприятия, обеспечивая получение достоверной информации о

результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет решить следующие проблемы:

- ♦ планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчётом на достижение опеределённого финансового результата;

- ♦ определить цели и контрольные показатели деятельности;

- ♦ выделить сферы ответственности и распределить управленческие функции между руководителями подразделений, направить их деятельность на достижение целевого финансового результата;

- ♦ улучшить информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений;

- ♦ оптимизировать финансовые потоки, определив критические периоды в деятельности компании и необходимость финансирования;

- ♦ обнаружить "узкие" места в управлении и вовремя принять необходимые управленческие решения.

Качество бюджетирования определяется структурой бюджетов, составом бюджетных статей, взаимной согласованностью бюджетов, а также качеством деятельности менеджеров, участвующих в процессе бюджетирования.

Информация, содержащаяся в бюджетах, должна быть доступной, ясной, понятной пользователям. Формы бюджетов не регламентированы, каждое предприятие может создать свои собственные формы, которые оно будет постоянно использовать.

Существует большое разнообразие бюджетов, которые можно сгруппировать следующим образом. По степени обобщения информации бюджет подразделяется на глав-

* Храмова Елена Алексеевна, аспирант Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, г. Саранск. E-mail: kulkova@lamzur.ru.

ный, общий и частный. Главный бюджет охватывает основную деятельность организации; его цель - объединить и суммировать бюджеты структурных подразделений организации, для которых составляются частные бюджеты. Бюджет, скоординированный по всем программам, структурным подразделениям и представляющий план работы организации в целом, называется общим. К частным бюджетам относится бюджет продаж, бюджет закупок и т.д. Кроме бюджетов структурных подразделений составляются специальные бюджеты для отдельных видов деятельности или программ.

Структура генерального бюджета предприятия холдинга представлена на рис. 1.

даж, производства (бюджеты прямых материальных затрат, затрат труда и общепроизводственных расходов), запасов готовой продукции, постоянных расходов, закупок. Финансовый бюджет определяет баланс оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия. Этот бюджет включает в себя бюджет движения денежных средств и отчет об изменении финансового состояния. Инвестиционный бюджет отражает процесс обновления и выбытия капитальных активов (основных средств, долгосрочных финансовых вложений).

В холдинговых компаниях со сложной организационной структурой разработкой регламента бюджетирования занимается спе-

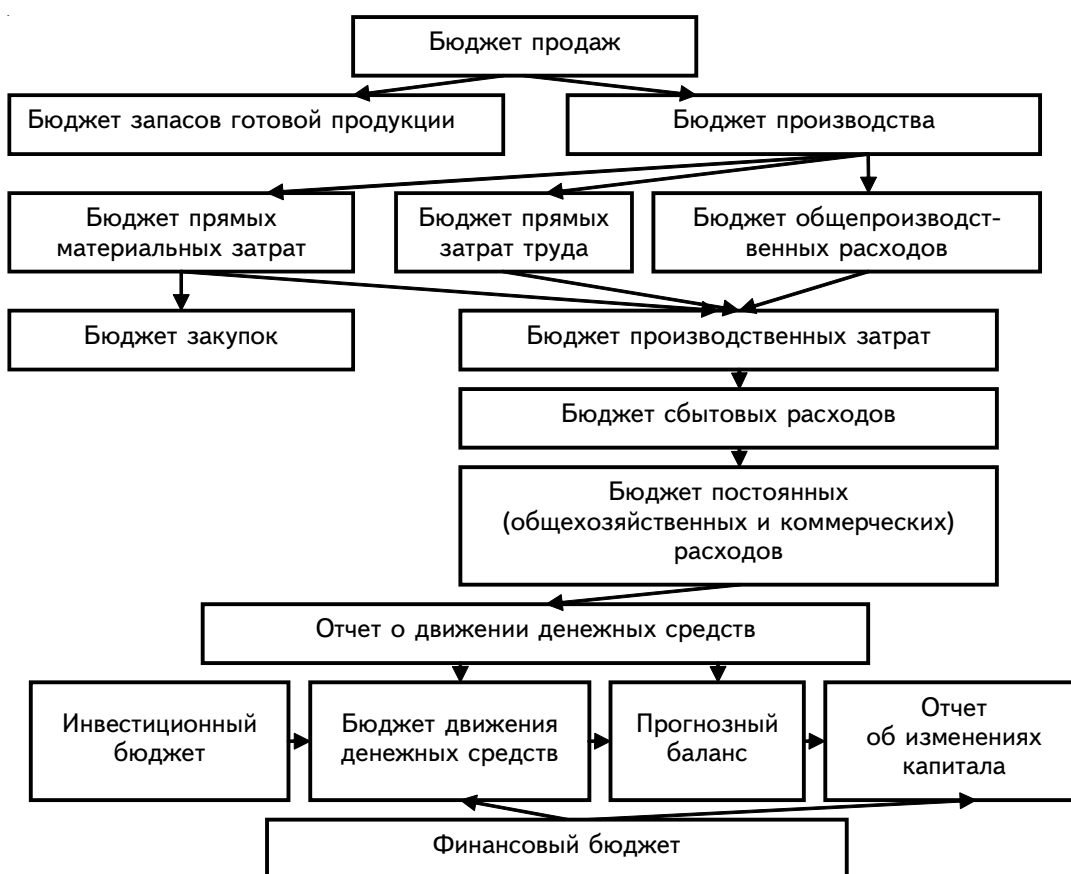


Рис. 1. Проект сводного бюджета

На предприятиях холдинга генеральный (сводный) бюджет состоит из трех бюджетов: операционного, инвестиционного и финансового.

В операционном бюджете содержатся данные о будущих расходах и доходах в зависимости от текущих операций за бюджетный период. Этот бюджет состоит из бюджетов про-

циально созданный бюджетный комитет - коллегиальный орган, состоящий из представителей всех бюджетных центров. Особенности деятельности бюджетных комитетов зависят от специфики предприятия.

Исходя из сказанного, представим систему бюджетирования на предприятиях холдинга в виде схемы (рис. 2).

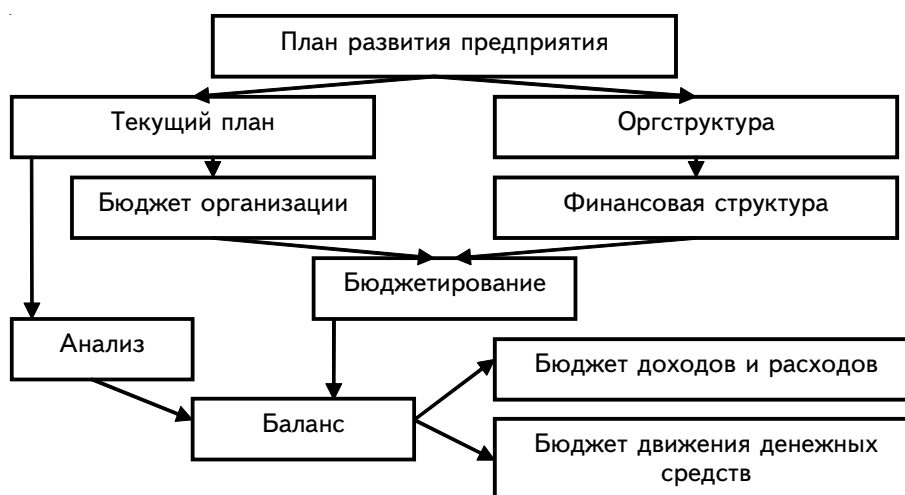


Рис. 2. Система бюджетирования на предприятиях холдинга

Таблица 1

Динамика продаж основных видов продукции предприятия

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1. Молоко			
- Объем выручки от продажи продукции, тыс. руб. (без НДС)	250 000	381 134	175 200
- Доля от общего объема выручки, %	52	62	67
2. Сметана			
- Объем выручки от продажи продукции, тыс. руб. (без НДС)	152 893	139 320	53 404
- Доля от общего объема выручки, %	32	23	20
3. Кефир			
- Объем выручки от продажи продукции, тыс. руб. (без НДС)	80 085	88 941	33 604
- Доля от общего объема выручки, %	16	15	13
Итого, тыс. руб.	482 978	609 395	262 208
Всего доли от общего объема выручки, %	100	100	100

В результате проведенного анализа действующей схемы бюджетирования в холдинге ООО «Агрофирма «Мордовзерноресурс» Республики Мордовия, было установлено, что основным недостатком сложившейся схемы бюджетирования является отсутствие учета факторов риска при расчете плановых значений. В качестве одного из возможных вариантов решения данной проблемы предлагается осуществлять учет рисков на этапе формирования бюджетов холдинга по следующей схеме. Сначала необходимо определить объекты учета, по которым следует рассчитать уровень риска. Такими объектами являются: статьи бюджета, бюджетный план в целом, процессы.

Для примера рассмотрим расчет риска для конкретной бюджетной статьи - бюджет продаж одного предприятия, входящего в холдинг. Так как прогнозирование объема продаж обычно является отправной точкой бюджетирования, и от этого показателя напрямую зависит производственная программа и

объем запасов материальных ценностей. Рассчитаем риск недополучения выручки по основным статьям (продажа молочной продукции - молока, кефира, сметаны), по которым осуществляется планирование поступления денежных средств, вследствие снижения спроса и объема продаж. Для этого в рамках разработанной системы анализа рассчитывается прогнозный объем продаж. Сведения об изменении объема продаж основных видов продукции и плановом объеме реализации представлены в табл. 1.

На основе разработанных на предприятии методов прогнозирования риска определяется вероятность недополучения дохода по каждой статье (табл. 2).

Общий совокупный риск (P) по всем статьям бюджета продаж определяется по формуле

$$P = (P_1 \cdot Y_1) + (P_2 \cdot Y_2) + (P_3 \cdot Y_3),$$

где P_i - риск недополучения дохода по статье; Y_i - удельный вес статьи в общей величине выручки.

Таблица 2

Распределение риска недополучения дохода по статьям бюджета продаж предприятия

№ п/п	Наименование статьи	Риск недополучения дохода по статье (P _i), %
1	Молоко	14,3
2	Кефир	4,6
3	Сметана	18,6

Таблица 3

Скорректированный бюджет продаж по основным видам продукции за 1 квартал 2009 г.

Наименование продукции	Плановый объем продаж, тыс. руб.	Доля статьи в общей величине выручки, %	Риск недополучения дохода, %	Скорректированный плановый объем продаж
1	2	3	4	5
1. Молоко	38 700	37	14,3	33 166
2. Кефир	21 852	21	4,6	20 847
3. Сметана	44 218	42	18,6	35 993

На основе результатов анализа, составляется скорректированный бюджет продаж (табл. 3).

Совокупный риск неисполнения бюджета определяется как сумма гр. (3) \cdot гр. (4) i , и составляет 14,1%.

Составляя бюджет продаж, следует знать, что конкуренты могут поставить на рынок продукцию более высокого качества. Следовательно, показатели бюджета продаж могут детализироваться не только по ассортименту реализуемой продукции, но и по типам покупателей.

По результатам анализа конъюнктуры рынка и производственных возможностей организации определяют виды продукции, пользующиеся спросом, и составляют бюджет продаж, а на его основе формируется бюджет производства.

Следовательно, бюджет производства – это производственная программа, так как он представляет собой план производства продукции в натуральном выражении. При составлении этого бюджета основным источником информации является бюджет продаж.

В настоящее время организации по производству сельскохозяйственной продукции не могут начинать производство, не имея гарантированных заказов. Поэтому, исходя из договоров на продажу, определяют потребность в производстве продукции для продажи на рынке. Кроме того, планируя объем производства, учитывают нормативный уро-

вень запасов готовой продукции на начало и конец прогнозируемого периода, что обусловлено особенностями производственного цикла сельскохозяйственной продукции.

Прогнозируя производство продукции растениеводства, определяют посевные площади, урожайность и валовые сборы возделываемых сельскохозяйственных культур. При планировании производства продукции растениеводства, кроме спроса рынка, необходимо учитывать возможность выполнения обязательств по заключенным договорам, потребность в кормах для скота и птицы, создание необходимых семенных фондов, страховых фондов семян и кормов, а также объемы продукции для выдачи и продажи работникам организации. Следовательно, бюджет производства представляет собой объем продаж, объем продукции, необходимый для кормления животных, птицы за минусом начального запаса плюс запас на конец года.

Кроме бюджетов продукции растениеводства в организациях холдинга составляют бюджеты продукции животноводства. Прогнозируя бюджет производства, сельскохозяйственные организации отдельно определяют бюджет производства по отраслям основного производства, вспомогательных и обслуживающих производств.

Бюджет производства целесообразно формировать отдельно для каждого вида деятельности, имеющегося в организации, при этом доводить задание по объему произ-

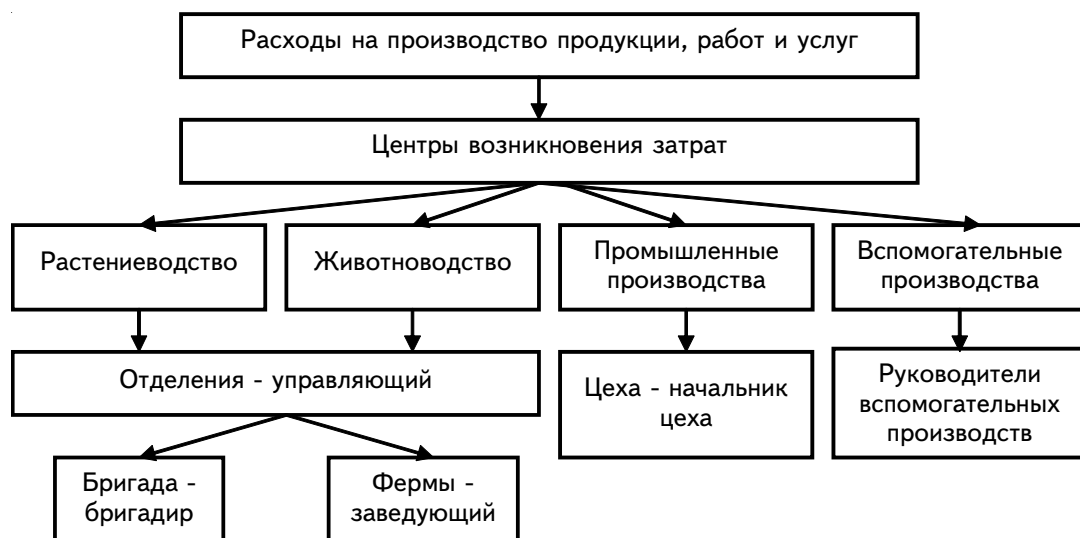


Рис. 3. Модель центров ответственности по центрам возникновения затрат

водства для каждого структурного подразделения (бригад, ферм), что позволит осуществлять контроль за производством продукции и затратами по центрам хозяйственной ответственности. Для сельскохозяйственных организаций холдинга характерна модель центров ответственности, учитывающая направления деятельности, подразделения и их менеджеров, представленная на рис. 3.

Применение указанной модели обуславливает ведение учета затрат на производство:

- ◆ по отраслям сельскохозяйственной организации холдинга - растениеводство, животноводство, промышленное производство, вспомогательное производство;

- ◆ отделениям, бригадам, фермам, цехам, отдельным участкам.

Центры ответственности должны составлять отчеты, в которых аккумулируется информация о деятельности такого центра.

Таким образом, составляя основной бюджет целесообразно выделить центры возникновения затрат и центры ответственности (отделения, бригады, звенья), что позволит организовать действенную систему внутреннего контроля за исполнением бюджетов. Это позволит построить целостную систему бюджетирования позволяющую организовать действенную систему внутреннего контроля за исполнением бюджетов.

Поступила в редакцию 12.10.2009 г.