

ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВА СТАБИЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВА

П.А. ФОМИН,

*директор ЗАО «Компьютерные информационные системы»,
к.э.н., доцент ВолгГТУ*

М.К. СТАРОВОЙТОВ,

*Председатель Совета Директоров ОАО «Волжский Оргсинтез»,
д.э.н.*

Финансовая система РФ представляет собой совокупность различных сфер финансовых отношений: государственного бюджета, внебюджетных фондов, государственного кредита, фондов страхования, финансов предприятий различных форм собственности, каждая из которых характеризуется особенностями в формировании и использовании фондов денежных средств, различной ролью в общественном воспроизводстве.

Все вышеперечисленные финансовые отношения можно разбить на две подсистемы. Это общегосударственные финансы, обеспечивающие потребности расширенного воспроизводства на макроуровне, и финансы хозяйствующих субъектов, используемые для обеспечения воспроизводственного процесса денежными средствами на микроуровне.

Общегосударственным финансам принадлежит ведущая роль: в обеспечении определенных темпов развития всех отраслей народного хозяйства; перераспределении финансовых ресурсов между отраслями экономики и регионами страны, производственной и непроизводственной сферами, формами собственности, отдельными группами и слоями населения.

Государственный бюджет является главной составляющей общегосударственных финансов. Бюджет представляет собой форму образования и расходования денежных средств для обеспечения функций органов государственной власти. Сосредоточение финансовых ресурсов в бюджете необходимо для успешной реализации финансовой политики государства.

Совокупность всех видов бюджетов образует бюджетную систему государства. Бюджетная система РФ состоит из трех звеньев:

- федеральный бюджет РФ;
- бюджеты субъектов федерации или региональные бюджеты;
- местные бюджеты.

В условиях развития рыночных отношений в соответствии с действующим законодательством стали самостоятельными: федеральный бюджет, республиканские бюджеты республик в составе РФ, бюджеты национально-государственных и административно-территориальных образований (субъектов федерации). В целях обеспечения самостоятельности бюджетов и автономного функционирования им установлены собственные источники доходов и

предоставлено право определять направления их использования и расходования для финансирования текущих потребностей и инвестиционных нужд или прироста запасов.

Существуют следующие виды доходов бюджетов: налоговые, неналоговые, безвозмездные перечисления, а также обособленно учитываются доходы целевых бюджетных фондов.

Налоговые доходы - это обязательные, безвозмездные, безвозвратные платежи в пользу бюджета. Через налоговые платежи мобилизуются денежные средства в распоряжение органов государственной власти. Налоги подразделяются на прямые, которые платит непосредственно налогоплательщик (например, налог на прибыль с юридических лиц и подоходный налог с физических лиц) и косвенные, оплачиваемые потребителем товаров или услуг (например, НДС и акцизы), поскольку они входят в цену этих товаров и услуг.

К неналоговым доходам относятся доходы от внешнеэкономической деятельности, реализации государственных запасов, возврат бюджетных ссуд и др. Кроме того, в доходах федерального бюджета учитываются средства целевых бюджетных фондов, за счет которых финансируется значительная часть социальных расходов.

При переходе к рыночным отношениям формирование доходной части бюджета приобрело в основном налоговый характер. Налоги и сборы являются основным источником формирования не только федерального, но и региональных и местных бюджетов.

В качестве подтверждения вышесказанного рассмотрим структуру доходов бюджета Волгоградской области¹.

Структура доходов областного бюджета Волгоградской области на 2002 год

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Доходы, всего:	9168287	100
1. Налоговые доходы	4826261	52,6
2. Неналоговые доходы	198660	2,1
3. Безвозмездные поступления	2743366	29,9
4. Доходы целевых бюджетных фондов	1400000	15,4

Как видно из таблицы, основная часть доходов бюджета Волгоградской области формируется за счет налоговых платежей промышленных предприятий и иных хозяйствующих субъектов, а, следовательно, их эффективное развитие и функционирование главным образом определяет достаточность необходимых финансовых ресурсов. Таким образом, чтобы обеспечивалась доходная часть бюджета должно работать производство.

¹ См.: Закон Волгоградской области «Об областном бюджете на 2002 год» от 13.12.2001.

Аналогичная ситуация наблюдается при формировании бюджетов всех уровней. Финансы предприятий независимо от формы собственности (государственные, муниципальные, акционерные, частные, арендные и другие) составляют основу финансов государства. От них зависит общее финансовое состояние страны.

В условиях рыночных отношений предприятия стали свободны от опеки со стороны государства, но резко повысилась их ответственность за экономические и финансовые результаты работы. Предприятия осуществляют свою деятельность на началах коммерческого расчета, при котором расходы должны покрываться за счет собственных доходов. Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов становится прибыль.

Предприятия стали обладать реальной финансовой независимостью, самостоятельно распределять выручку от реализации продукции, по своему усмотрению распоряжаться прибылью, формировать производственные и социальные фонды, изыскивать необходимые средства для инвестирования, используя, в том числе, и ресурсы финансового рынка - кредиты банков, эмиссию облигаций, депозитные сертификаты и прочие его инструменты.

Разгосударствление финансов Российской Федерации имело двоякие последствия: с одной стороны, у предприятий появилось больше возможностей для коммерческой и творческой деятельности, они освободились от заботы государства и стали стремиться к удовлетворению потребностей своих клиентов путем повышения качества продукции и снижения цен на нее; с другой стороны - государство оставило без попечения промышленные отрасли, которые нуждаются в инвестициях, и которые могут впоследствии составить экономическую и техническую мощь страны.

Парадокс состоит в том, что государство, резко уменьшив объем централизованных вложений, как бы переложило заботу о развитии производства на предприятия, но существенно ограничило их возможности инвестирования, увеличив налоги.

Главной причиной спада инвестиционной активности стало качественное изменение хозяйственной ситуации, вызвавшее снижение склонности к инвестированию и резкое сокращение централизованных капитальных вложений. Основными сдерживающими факторами стали: высокая инфляция, значительные налоговые отчисления и нестабильность хозяйственной и политической жизни. В условиях предгиперинфляционного роста цен и попыток увеличения налоговых поступлений для ликвидации бюджетного дефицита инвесторы оказываются в наихудшем положении. Перспектива банкротства заставляет руководителей промышленных предприятий больше заботиться о сохранении имеющегося производственного потенциала и не позволяет им вкладывать средства в расширение или модернизацию производства.

Таким образом, следует понимать, что в настоящий момент времени важнейший фактор развития экономики – повышение эффективности инвестиционного сектора. В сложившихся условиях, чтобы изменить

негативные тенденции инвестиционного сектора именно государство должно стать основным компонентом поддержки инвестиционной деятельности, так как общегосударственные финансы органически связаны с финансами предприятий: с одной стороны главным источником доходов бюджета является национальный доход, создаваемый в сфере материального производства; с другой – процесс расширенного воспроизводства осуществляется не только за счет собственных средств предприятий, но и с привлечением общегосударственного фонда денежных средств в различных формах.

Особую роль на первом этапе должны сыграть региональные власти и органы местного самоуправления, наиболее активным образом поддерживая интересы российских производителей. Как показывает мировая практика и опыт наиболее «продвинутых» в части привлечения инвестиций субъектов РФ, региональное инвестиционное законодательство играет определяющую роль в создании благоприятного инвестиционного климата. Оно способно минимизировать инвестиционные риски и установить равноправные, партнерские отношения между субъектами власти и стратегическими инвесторами.

Инвестиционная политика регионов является важнейшим фактором повышения эффективности использования производственного потенциала, что обусловлено региональной спецификой отраслевой и производственной инфраструктуры, а также той социально-экономической и промышленной политикой, которая формируется в регионе. Другими словами, инвестиционный климат региона является сегодня определяющим для использования богатого производственного потенциала, который уже накоплен на предприятиях и/или может быть создан на них в ближайшей перспективе.

Очевидно, что наибольшая доля налоговых доходов поступает от успешно функционирующих и инвестиционно привлекательных предприятий. Залог финансового благосостояния регионального бюджета кроется именно в постоянном тесном взаимодействии с крупнейшими налогоплательщиками. Взаимодействие не только и не столько с позиции силы, сколько с точки зрения повышения эффективности их деятельности. Потенциальный инвестор не будет вкладывать свой капитал в неперспективные проекты предприятий, находящихся в тяжелом финансовом положении, следовательно именно органы местного самоуправления должны брать на себя ответственность по оказанию финансовой поддержки таких предприятий, для получения стабильного дохода от налоговых отчислений в будущем.

По принятым в России законам² регулирование органами местного самоуправления инвестиционной деятельности предусматривает:

1) создание в муниципальных образованиях благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, путем:

² См.: Указ Президента РФ от 06.11.95 №1077 «О мерах по обеспечению условий реализации инвестиционных соглашений»; Федеральный закон РФ от 22.02.99 №36-ФЗ «О федеральном бюджете на 1999 год» (в ред. от 02.01.2000.)

- установления субъектам инвестиционной деятельности льгот по уплате местных налогов;
- защиты интересов инвесторов;
- предоставления субъектам инвестиционной деятельности не противоречащих законодательству Российской Федерации льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, находящимися в муниципальной собственности;
- расширения использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и строительства объектов социально-культурного назначения.

2) прямое участие органов местного самоуправления в инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, путем:

- разработки, утверждения и финансирования инвестиционных проектов, осуществляемых муниципальными образованиями;
- размещения на конкурсной основе средств местных бюджетов для финансирования инвестиционных проектов. Размещение указанных средств осуществляется на возвратной и срочной основах с уплатой процентов за пользование ими в размерах, определяемых нормативными правовыми актами о местных бюджетах, либо на условиях закрепления в муниципальной собственности соответствующей части акций создаваемого акционерного общества, которые реализуются через определенный срок на рынке ценных бумаг с направлением выручки от реализации в доходы местных бюджетов. Порядок размещения на конкурсной основе средств местных бюджетов для финансирования инвестиционных проектов утверждается представительным органом Местного самоуправления в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- проведения экспертизы инвестиционных проектов в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- выпуска муниципальных займов в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- вовлечения в инвестиционный процесс временно приостановленных и законсервированных строек и объектов, находящихся в муниципальной собственности.

На наш взгляд, одной из наиболее эффективных форм регулирования органами местного самоуправления инвестиционной деятельности является создание зон экономического развития (ЗЭР) для предприятий путем предоставления льгот по уплате налогов. Зона экономического развития помогает предприятию получить не только дополнительный объем средств, но и стать более привлекательным с точки зрения инвестора из-за снижения срока окупаемости проекта и передачи части рисков органам местного самоуправления.

Подтверждением вышеуказанного эффекта могут служить итоги работы промышленных предприятий Волгоградской области в условиях зон экономического развития за 2001 год.

В условиях зоны экономического развития в 2001 году работало 9 предприятий: ОАО «НИЦ Химпром», ОАО «Аврора» (на его территории зарегистрировано 5 предприятий-участников), а также два предприятия на территории тракторного завода – производство государственного заказа ОАО «ВгТЗ» и ЗАО «Волгоградский инструментальный завод».

Прежде всего, заметен положительный социально-экономический эффект: были сохранены все рабочие места, а в ряде случаев произошло их увеличение. На начало 2002 года на предприятиях ЗЭР было задействовано почти 2 с половиной тысячи человек. Среднемесячная заработная плата на одного работника в течение 2001 года выросла на 32 процента.

Как сообщает пресс-служба городской администрации, за 2001 год все предприятия увеличили загрузку производственных мощностей до 36-80 процентов (наилучшие показатели у предприятий группы «Аврора»). Налоговые начисления во все уровни бюджета составили 26 миллионов 694 тысячи рублей, по сравнению с 2000 годом произошел прирост на 13 миллионов 464 тысячи рублей (или 98 процентов).

Число предприятий, работающих в условиях льготного налогообложения в Волгоградской области, растет. В 2002 году на территориях зон экономического развития было зарегистрировано еще 3 предприятия: ОАО «Металлургический завод «Красный Октябрь», ПО «Баррикады» и ОАО «ЖБИ-1».

Однако хотелось бы отметить, что для гарантии экономического эффекта предоставление предприятию ЗЭР должно быть глубоко обосновано.

С финансовой точки зрения ЗЭР можно представить как определенный объем финансовых ресурсов. Он индивидуален для каждого конкретного предприятия. Его можно рассматривать в двух аспектах:

1. Это объем средств, который временно изымается из доходов бюджета. С этой точки зрения органы местного самоуправления должны детально оценить последствия потери обозначенных ресурсов. Во-первых, надо ответить на вопрос: какой ущерб нанесет потеря выделенных ресурсов местному бюджету, и какая выгода будет получена от них в дальнейшем с учетом рисков реализации проекта. Если говорить о стратегическом видении, администрация должна иметь определенный прогноз развития промышленности региона и на его основании определить: не приведет ли предоставление ЗЭР данному предприятию к отказу от финансовой поддержки другому более важному по критериям социальной или экономической значимости в недалеком будущем.

2. Это объем средств, который получает предприятие в свое распоряжение. С этой точки зрения руководство предприятия должно разработать детальный план их эффективного использования. Дело в том, что в срок действия ЗЭР достаточно большой (3-7 лет), а для нашей экономики это пока еще характеризуется значительными изменениями.

По мнению авторов наиболее подробно следует рассмотреть второй аспект, поскольку шансы предприятия на успех резко возрастают, если оно использует грамотную политику планирования и управления финансовыми ресурсами.

Однако в российской практике в силу нестабильности внешней среды у руководства многих предприятий сложилось мнение, что в настоящих условиях планирование деятельности на перспективу практически невозможно. Следует отметить, что подобное мнение является следствием ошибочного восприятия финансового плана как неизменного закона, обязательного для исполнения. Как только происходят определенные изменения, ставящие под угрозу выполнение поставленных задач, к разработанному плану постепенно теряется интерес по мере его отклонения от действительности.

Подобная ситуация разрешима посредством внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;
2. Согласно выбранной стратегии развития формируются годовые бюджеты;
3. Относительно годового бюджета формируются тактические бюджеты на месяц, неделю, день.

Тактические бюджеты содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового бюджета предприятия. Именно при помощи тактических бюджетов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом бюджете целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой бюджет нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических бюджетов. В этой ситуации изменению подлежат годовые бюджеты, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач предприятия.

Стратегические задачи могут быть пересмотрены только тогда, когда изменение годовых бюджетов не способно в намеченные в стратегии сроки устранить возникшее отклонение и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

Внедрение описанной системы трехуровневого планирования предполагает разработку системы бюджетирования деятельности предприятия, что является достаточно сложной управленческой процедурой.

Ядром системы бюджетирования является финансово-экономическая модель, в рамках которой на уровне ключевых показателей происходит увязка хозяйственных и финансовых процессов, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология управления с возможностью реализации обратной связи – корректировки планов для достижения приемлемого общего результата. Бюджетирование, ориентированное на достижение целей компании – это инструмент управления, который дает возможность изменять ее деятельность. Цели становятся вполне конкретными и осязаемыми, т.к. они материализуются в конкретных показателях, находящихся в компетенции конкретных менеджеров и

исполнителей. Таким образом, бюджетирование становится связующим звеном между стратегическим управлением, осуществляемым высшим руководством, и оперативным управлением, реализуемым на нижнем уровне.

В целях наиболее эффективного функционирования системы бюджетного планирования необходимо проработать организационные аспекты построения системы на предприятии. В этих целях бюджет следует рассматривать как систему организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Бизнес-прогнозы представляют собой совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период. Бизнес-прогнозы дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д. За каждый бизнес-прогноз отвечает конкретный центр планирования.

Разработка реалистичных бизнес-заданий зависит, прежде всего, от системного и четкого распределения функций бюджетного планирования между структурными подразделениями предприятия. Это обеспечивается внесением соответствующих изменений в должностные инструкции сотрудников, закрепляющих за ними перечень конкретных задач бюджетирования.

Управление бюджетированием на предприятии начинается с назначения директора по бюджету: он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор, он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Для управления бюджетным процессом на предприятии создается бюджетный комитет.

Бюджетный комитет – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, даёт рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Решения бюджетного комитета утверждаются Генеральным директором.

Для повышения эффективности организации работ в процессе бюджетирования на предприятии необходимо создать планово-бюджетный отдел. Основными задачами ПБО является руководство и организация работ по:

- бюджетному планированию;
- проведению системного анализа всех видов деятельности предприятия и его структурных подразделений;

- организации и методическому обеспечению разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития предприятия в соответствии с потребностями рынка;
- проведению контроля за выполнением подразделениями предприятия планов-бюджетов;
- организации статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия и сдачи отчетности в установленные сроки.

ПБО, в частности, выступает исполнительным органом, который реализует решения бюджетного комитета и организует мероприятия по их выполнению, работая с конкретными исполнителями, которые организационно подразделяются на Центры планирования, Центр финансовой ответственности и Центры затрат.

Центры планирования - структурные подразделения предприятия или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов. Закрепление ЦП за конкретными бюджетными элементами происходит на этапе составления регламента бюджета предприятия.

Центр финансовой ответственности - структурные подразделения предприятия или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением прогноза деятельности предприятия состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий. Закрепление ЦФО за конкретными бюджетными элементами происходит на этапе составления структуры бюджета предприятия.

Центры затрат – направления расходования материально-финансовых ресурсов предприятия.

В рамках организационной подготовки бюджетного процесса необходимо также разработать структуру и регламент бюджета предприятия.

Структура бюджета позволяет задавать желаемую иерархию бюджетных статей и сгруппировать в них бюджетные элементы. Структура бюджета используется для:

- распределения ответственности структурных подразделений предприятия за конкретные элементы – в этих целях статьи должны быть детализированы таким образом, чтобы каждое подразделение имело четко выделенные элементы (например, если два или более подразделения отвечают за один и тот же элемент в одной статье, то необходимо ввести этот элемент в статью несколько раз с разными ЦФО);
- формирования совокупных доходов и расходов предприятия – в связи с этим необходимо предусмотреть удобную для анализа иерархию статей, способную предоставить исчерпывающие ответы по поводу различных расчетных величин (например, разделить статью «Вспомогательные

материалы» на подстатьи «Металл», «Инструмент», «Стройматериалы» и т.д., чтобы при анализе расчетных данных можно было легко найти причину полученного результата);

- формирования бюджета денежных средств предприятия – для корректного формирования обозначенной формы необходимо предусмотреть в структуре бюджета статьи, имеющие исключительное отношение к движению денег, такие как: «Кредитные ресурсы», «Погашение дебиторской задолженности прошлых лет», «Возмещение НДС», «Погашение кредиторской задолженности прошлых лет» и т.д.

В структуре бюджета также должны быть предусмотрены такие статьи как полуфабрикаты собственного изготовления, возвратные отходы. Это необходимо для формирования прогноза нормируемых затрат и расчета себестоимости продукции. В итоговых формах эти статьи должны иметь нулевые значения, так как распределяться по составляющим: сырье и материалы, энергетика, зарплата и т.д.

Регламент бюджетного процесса необходим для организации работ по бюджетному планированию. В регламенте жестко распределяется ответственность центров планирования за конкретные элементы, определяются сроки выполнения заданий. В процессе составления плана необходимо отслеживать эффективность выполнения поставленных задач посредством сопоставления фактических действий сотрудников предприятия с регламентом бюджетного процесса.

Решив организационную задачу бюджетирования, руководство предприятия должно приступить к формированию методологии бюджетного планирования, позволяющей с наибольшей точностью и в кратчайшие сроки получать несколько вариантов будущей деятельности предприятия в целях выбора наиболее оптимального.

Практика показывает, что для детального расчета бюджета предприятия необходимо предусмотреть следующие бизнес-прогнозы:

1. Прогноз взаимоотношений с покупателями – бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с реализацией продукции. В бизнес-прогнозе необходимо указать следующие данные:

- *клиент* – участник предполагаемой торговой операции;
- *товар* – предмет предполагаемой торговой операции;
- *цена* – цена для клиента;
- *ставка НДС* – необходима для начисления налога на предполагаемую торговую операцию;
- *авансы* – если с клиентом используется авансовый метод расчета, необходимо указать сумму авансов на начало и конец планового периода. При расчете бюджета поступления денежных средств уменьшаются на сумму авансов полученных в начале периода и увеличиваются на сумму авансов, предполагаемых к получению в конце периода;
- *спрос* – объем спроса товара в указанных единицах измерения;

- *вероятность* – необходима при наличии ограничения производственных мощностей: в этом случае при расчете производственной программы в первую очередь должен производиться продукт, вероятность контракта которого наиболее высокая;
- *отсрочка платежа (в днях)* – определяет график движения средств. Отсрочка бывает положительной, в случае задержки платежа, и отрицательной, в случае предоплаты;
- *тип оплаты* – предполагаемый тип оплаты клиента. Существует три возможных типа оплаты: деньги, взаимозачет и векселя. Возможны комбинации оплаты деньги-взаимозачет и деньги-векселя в процентах от общей суммы оплаты.

2. Прогноз взаимоотношений с поставщиками – бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с покупкой сырья, материалов и т.д. В бизнес-прогнозе необходимо указать следующие данные: *клиент, товар, цена, ставка НДС, отсрочка платежа, тип оплаты* аналогично бизнес-прогнозу «Взаимоотношения с покупателями», а также:

- *авансы* – если с клиентом используется авансовый метод расчета, необходимо указать сумму авансов на начало и конец планового периода. При расчете бюджета расходы денежных средств уменьшаются на сумму авансов выданных в начале периода и увеличиваются на сумму авансов, предполагаемых к выдаче в конце периода;
- *предложение* – объем предложения товара в указанных единицах измерения;
- *вероятность* – необходима при наличии ограничения предложения поставщиков: в этом случае при расчете бюджета закупок в первую очередь должна производиться закупка у поставщика, вероятность контракта которого наиболее высокая;
- *минимальная партия* – предназначена для характеристики объема продаж поставщика. В случае если рассчитанная потребность меньше минимальной партии, закупки должны производиться на величину минимальной партии, а избыток ресурсов помещаться на склад.

3. Прогноз складских запасов – бизнес-прогноз предназначен для определения величины предполагаемых запасов на начало планового периода (по начальным запасам обязательно необходимо указать себестоимость), а также нормируемых запасов для обеспечения бесперебойной работы предприятия. При дальнейшем расчете необходимо проанализировать разницу между предполагаемыми и нормируемыми запасами, и, по мере необходимости, должен производиться либо расход со склада, либо закупка или выработка на склад (нормируемые запасы являются обязательными для исполнения).

4. Прогноз производственных мощностей – бизнес-прогноз предназначен для характеристики производственной специфики предприятия: определения максимальных возможностей по выпуску продукции в зависимости от мощностей используемого оборудования, откорректированных с учетом

планируемых остановок. В бизнес-прогнозе указывается суточная мощность каждой производственной установки с начала планового периода и затем, по необходимости, ставятся даты ее изменения. Если на оборудовании выпускается несколько продуктов, они считаются конкурирующими, т.е. не могут производиться одновременно. Мощность по конкурирующим продуктам указывается максимально возможная, без учета производства других изделий. В процессе расчета мощность необходимо перераспределить между конкурирующими продуктами на основании приоритетности потребностей.

5. Прогноз условно-постоянных затрат – бизнес-прогноз предназначен для планирования условно-постоянных затрат, к которым относятся общецеховые затраты (центром затрат которых выступают подразделения, выпускающие продукцию или услуги) и общезаводские затраты (центром затрат которых выступают подразделения, непосредственно не участвующие в процессе производства), а также внепроизводственные расходы. При расчете бюджета общую сумму цеховых и заводских затрат, относимых на себестоимость, необходимо распределить на выпускаемую продукцию относительно принятой на предприятии базы распределения.

6. Прогноз коммерческих условно-постоянных расходов – бизнес-прогноз предназначен для планирования расходов, связанных с коммерческой деятельностью предприятия. Коммерческие расходы распределяются на себестоимость всей товарной продукции пропорционально прибыли от каждого продукта.

7. Прогноз прочей реализации – бизнес-прогноз предназначен для определения объема доходов предприятия от прочей деятельности. В бизнес-прогнозе необходимо указать следующие данные: *клиент, товар, цена, ставка НДС, авансы, спрос, вероятность, отсрочка платежа, тип оплаты* аналогично бизнес-прогнозу «Взаимоотношения с покупателями», а также:

- *норма прибыли (только для элементов в рублях)* – указывается в процентах и определяет предполагаемую сумму получения прибыли от данной операции. Норма прибыли необходима для упрощенного расчета себестоимости прочей реализации предприятия, в случае если элемент планируется в рублях и не имеется возможность детально рассчитать себестоимость (нет калькуляции или нет смысла детализировать расчет из-за незначительной доли получаемых доходов).

- *показатель собственных услуг (только для элементов в рублях)* – необходим если затраты на указанную операцию уже включены в смету цеховых расходов (например, в смету условно-постоянных расходов цеха введена сумма зарплаты, материалов, ГСМ и т.д. с учетом осуществления прочей деятельности). При расчете затраты на операцию не увеличивают расходную часть бюджета (так как уже учтены в смете какого-либо цеха) и вычитаются из суммы общецеховых (если элемент присутствует в справочнике структуры производства) или общезаводских расходов при распределении на себестоимость.

8. Прогноз транзита материалов и энергоресурсов – бизнес-прогноз предназначен для определения объема транзитных платежей предприятия (под

транзитом подразумевается передача денежных ресурсов предприятия во временное пользование на условиях возвратности без получения прибыли, например перевыставление счетов за ж/д тариф). Транзитные платежи отражаются только в бюджете денежных средств, где расход денег равен спросу клиента, а возврат сдвигается на отсрочку платежа по контракту. В бизнес-прогнозе необходимо указать следующие данные: *клиент, товар, цена, авансы, спрос, вероятность, отсрочка платежа, тип оплаты* аналогично бизнес-прогнозу «Взаимоотношения с покупателями».

9. Прогноз нормируемых затрат – бизнес-прогноз предназначен для планирования нормируемых затрат для каждого продукта отдельно по соответствующим статьям затрат в целях расчета общей потребности предприятия на производственную программу и расчета себестоимости продукции. Нормы расхода также определяют внутреннюю кооперацию между цехами предприятия, в случае если производство продукта требует использования полуфабрикатов собственного изготовления или выполнения технологических операций. При планировании нормируемых затрат необходимо учитывать, что один и тот же продукт может производиться на разном оборудовании и иметь несколько различных рецептов (маршрутов) в зависимости от типа оборудования или используемых компонентов. Рецептуры (маршруты) имеют определенный срок действия и приоритетность использования. Отдельное внимание должно уделяться величине производственного цикла продукта, так как его производство должно быть обеспечено необходимыми компонентами к началу производственного цикла или на какой-либо его стадии (определяется сроком обеспечения компонента, который показывает за сколько дней ранее даты отгрузки компонент должен быть отпущен в производство).

10. Прогноз незавершенного производства – бизнес-прогноз предназначен для определения объема незавершенного производства на начало планового периода по каждому изделию на конкретном оборудовании и срока его изготовления. В случае если изделие находится в незавершенном производстве, оно уменьшает мощности своего оборудования до момента изготовления.

11. Прогноз индексов изменения цен – бизнес-прогноз предназначен для формирования перечня цен (без НДС), действующих на начало планового периода, по элементам бюджетных статей, а также предполагаемых индексов их изменения. Указанная информация будет использована для расчета бюджетов в стоимостном выражении.

12. Прогноз курсов валют и инфляции – бизнес-прогноз предназначен для определения возможного изменения курсов валют, в которых предприятие осуществляет расчеты и инфляции рубля. Это необходимо для пересчета валютных платежей в рублевый эквивалент и определения курсовых разниц, а также расчета роста цен элементов бюджетных статей (в случае отсутствия конкретного индекса цен).

13. Прогноз распределения расходов будущих периодов – бизнес-прогноз предназначен для регулирования себестоимости продукции ежемесячно путем перераспределения затрат. В бизнес-прогнозе также может быть указан

входящий остаток прошлых периодов для распределения на себестоимость продукции. Перераспределяться могут общезаводские и общецеховые расходы.

14. Прогноз налоговых платежей – бизнес-прогноз предназначен для формирования данных по налоговым платежам предприятия: налоговым ставкам, налоговым льготам, налоговым периодам. В зависимости от типа (себестоимость, финансовый результат, прибыль, косвенный налог), соответствующие налоги будут влиять на расчет себестоимости, совокупных доходов и расходов и движения денежных средств.

15. Прогноз амортизационных отчислений – бизнес-прогноз предназначен для формирования данных по основным средствам и нематериальным активам предприятия с целью расчета амортизационных отчислений, который происходит на основании первоначальной стоимости, предполагаемого поступления или выбытия, среднегодовой нормы амортизации и накопленного износа внеоборотных активов. В зависимости от типа затрат (себестоимость или прибыль) и центра затрат (цех, общезаводские и т.д.) амортизационные отчисления влияют на конечные результаты расчета расходов предприятия. В случае если накопленный износ становится равным первоначальной стоимости, амортизация перестает начисляться.

16. Прогноз доходов от внереализационной деятельности – бизнес-прогноз предназначен для планирования доходов от участия в деятельности других организаций, доходов от операций с ценными бумагами, от прочих финансовых вложений. Данные используются для расчета доходов предприятия и поступления денежных средств.

17. Прогноз кредитов банков – бизнес-прогноз предназначен для планирования привлечения кредитных ресурсов и расходования финансовых средств на выплату кредитов и погашение процентов. Движение кредитных ресурсов рассчитывается на основании остатка невыплаченного кредита, планируемых сумм поступления и погашения кредита, а также планируемой процентной ставки по кредитам и займам. Проценты по кредитам и займам относятся на финансовый результат деятельности предприятия и уменьшают налогооблагаемую базу для налога на прибыль.

18. Прогноз графика платежей - бизнес-прогноз используется для определения параметров платежей по бюджетным элементам, у которых отсутствует поставщик (зарплата и т.д.) или, в случае наличия поставщика, он может быть использован как упрощенная форма бизнес-прогнозов «Прогноз погашения кредиторской задолженности прошлых лет» и «Прогноз взаимоотношений с поставщиками» и предназначен для планирования погашения кредиторской задолженности прошлых лет без указания конкретных кредиторов и детального графика погашения, а также для определения величины авансов выданных на начало и конец периода, отсрочки по текущим платежам по элементу. В прогноз вводится:

- величина кредиторской задолженности и количество дней ее погашения или величина авансов выданных на начало периода. Данные используются при расчете расхода денежных средств: погашение задолженности производится равными долями в течение

запланированного количества дней дополнительно к текущим платежам, а сумма выданных авансов уменьшает текущий платеж;

- отсрочка по текущим платежам (может быть отрицательной в случае предоплаты). При расчете расхода денежных средств сумма платежа делится на количество дней месяца и смещается относительно месяца в объеме, приходящемся на период отсрочки (предоплаты);
- авансы на конец периода. Данные используются для увеличения декабрьского платежа на указанную сумму авансов;

19. Прогноз инвестиций – бизнес-прогноз предназначен для планирования вложения средств в долгосрочные и краткосрочные инвестиционные проекты, осуществляемые за счет прибыли предприятия. Данные используются для расчета расходования денежных средств.

20. Прогноз погашения дебиторской задолженности прошлых лет – бизнес-прогноз предназначен для планирования поступлений денежных средств от дебиторской задолженности прошлых лет по конкретным клиентам (текущая дебиторская задолженность формируется по бизнес-прогнозам «Прогноз взаимоотношений с покупателями» и «Прогноз прочей реализации»). Данные формируются на начало планового периода, с указанием общей суммы задолженности (включая НДС) и ее планируемого погашения с учетом вида оплаты (деньги, взаимозачет, векселя). Информация бизнес-прогноза используется для расчета поступления денежных средств.

21. Прогноз погашения кредиторской задолженности прошлых лет – бизнес-прогноз предназначен для планирования выплат денежных средств по кредиторской задолженности прошлых лет по конкретным поставщикам. Данные формируются на начало планового периода, с указанием общей суммы задолженности (включая НДС) и ее планируемого погашения с учетом вида оплаты (деньги, взаимозачет, векселя). Информация бизнес-прогноза используется для расчета расхода денежных средств.

На основании вышеприведенного перечня бизнес-прогнозов происходит расчет бизнес-заданий, определяющих направления работы предприятия в плановом периоде. В целях обеспечения эффективного механизма управления, работа предприятия в плановом периоде должна характеризоваться следующей совокупностью бизнес-заданий:

1. Производственная программа – бизнес-задание предназначено для предоставления сводного плана основного и вспомогательного производства по подразделениям. Производственная программа рассчитывается с учетом ранжирования спроса клиентов и сторонних потребителей, ранжирования предложения поставщиков и устранения дефицита сырья и материалов, определения величины предполагаемых и нормируемых складских запасов, производственных мощностей с учетом остановок производства, а также внутренней потребности предприятия в полуфабрикатах и продуктах вспомогательного производства.

2. Отгрузка – бизнес-задание предназначено для расчета бюджета продаж предприятия, сформированного на основе реальных возможностей и отражающего сбытовую политику предприятия по отношению к каждому

клиенту. В натуральном выражении отгрузка планируется при расчете производственной программы предприятия и включает в себя объем спроса клиентов не встретивший ограничения по мощностям, возможностям закупки сырья и материалов и т.д. В стоимостном выражении отгрузка получается перемножением натурального объема на отпускные цены для конкретных клиентов с учетом индексов их изменения.

3. Бюджет закупки сырья и материалов – бизнес-задание предназначено для формирования плана службы материально-технического снабжения, рассчитанного на основании потребности предприятия в различных ресурсах и предложения различных поставщиков. В натуральном выражении закупка сырья и материалов формируется на стадии расчета производственной программы предприятия посредством определения потребности в сырье и материалах через нормы и выпуск продукции и/или прогноз условно-постоянных затрат, прогноз прочей реализации и сопоставления этой потребности со складскими запасами и с предложением поставщиков для выбора наиболее приоритетных и определения программы закупок (с учетом минимальной партии поставщика и возможностью опережающих закупок для устранения возникающих ограничений).

4. Бюджет закупки энергоресурсов – бизнес-задание предназначено для формирования плана энергетической службы, рассчитанного на основании потребности предприятия в энергоресурсах на производственную программу и прочие нужды, возможностей собственного производства энергоресурсов и различных тарифов в зависимости от заявленной мощности.

5. Себестоимость продукции – бизнес-задание предназначено для расчета планируемой себестоимости производимой и реализуемой продукции в целях обеспечения базы для оценки рентабельности каждого продукта и прибыли от основной деятельности предприятия. Расчет себестоимости продукции происходит в несколько этапов: на первом этапе определяются прямые переменные затраты на выпуск каждого элемента по всем статьям производственной себестоимости путем произведения расходной нормы на единицу продукции каждого компонента, объема выпуска по данному элементу и цены расходования компонента со склада (цена расходования со склада усредняет цены на различные партии компонента, например купленные у разных поставщиков). Если элемент содержит полупродукт собственного производства, то стоимость полупродуктов добавляется как сумма входящих в них прямых переменных затрат. На втором этапе определяются общецеховые и общезаводские расходы и распределяются на себестоимость продукции по существующим на предприятии алгоритмам. На третьем этапе происходит уменьшение (увеличение) себестоимости продукта на величину расходов будущих периодов. На четвертом этапе распределяются коммерческие затраты на отгружаемую продукцию и рассчитывается коммерческая себестоимость, прибыль и рентабельность от каждого продукта;

6. Прогноз доходов и расходов – бизнес-задание предназначено для прогнозирования размера получаемой прибыли как разницы между доходами и расходами предприятия. Данные по доходам от основной деятельности и

прочей реализации формируются при расчете бюджета продаж. Данные по доходам от внереализационной деятельности переносятся из соответствующего бизнес-прогноза и, в дополнение к этому, если предприятие ведет валютные расчеты с клиентами определяются суммы курсовых разниц. Курсовые разницы рассчитываются как произведение изменения курса валюты за период отсрочки платежа по контракту на стоимостной объем отгрузки в валюте. Данные по расходам формируются на основании затрат, относимых на себестоимость продукции, расчета налогов и затрат, финансируемых из прибыли (кроме инвестиций).

7. Прогноз движения денежных средств – бизнес-задание предназначено для формирования плана финансирования, который отражает денежные потоки: поступления и выплаты по всем направлениям движения средств. Расчет движения денежных средств производится на основании расчета доходов и расходов предприятия посредством начисления НДС по указанным ставкам, определения объема поступления средств в каждом месяце и потребности в финансовых ресурсах для покрытия расходов с учетом запланированных отсрочек платежей.

8. Прогнозный баланс – бизнес-задание предназначено для определения общего количества и структуры активов компании, а также способа финансирования этих активов.

9. Бюджеты подразделений – бизнес-задание предназначено для детального определения плана работы и потребностей каждого подразделения в различных ресурсах, необходимых для нормального функционирования в течение анализируемого периода.

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности предприятия должны сравниваться с запланированными. Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета.

Базой для контроля исполнения бюджета должны стать разработанные бизнес-задания деятельности предприятия. Таким образом, контроль фактических данных должен производиться в разрезе отдельных бизнес-заданий.

Рассмотрим основные принципы контроля и анализа доходной и расходной частей бюджета.

Контроль за доходной частью бюджета должен осуществляться на основе анализа составленного плана маркетинга предприятия.

Анализ плана маркетинга представляет собой сравнение реального развития событий в сбытовой деятельности предприятия с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Если результаты этой деятельности неудовлетворительные, в план вводятся соответствующие корректировки. Планы могут пересматриваться в результате воздействия неконтролируемых факторов (наступление форс-мажорных обстоятельств и т.п.).

Предлагаются следующие методы анализа планов маркетинга: анализ маркетинговых затрат, анализ реализации продукции, маркетинговая ревизия.

Анализ маркетинговых затрат позволяет оценить стоимостную эффективность различных факторов (различные ассортиментные группы выпускаемой предприятием продукции, методы реализации продукции, сбытовые территории, участники каналов сбыта, рекламные средства и т.д.).

Анализ реализации продукции предприятия представляет собой детальное изучение данных о сбыте с целью оценки пригодности маркетинговой стратегии.

Маркетинговая ревизия определяется как систематизированная критическая и объективная оценка и обзор основных снабженческо-сбытовых целей и политики предприятия. Цель маркетинговой ревизии - сформировать базу для будущего планирования снабженческо-сбытовой деятельности предприятия.

Контроль за соблюдением расходной части комплексного бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для обеспечения качественного решения этой задачи необходимо установить четкий порядок управленческих процедур, который позволит обеспечить:

- оперативное проведение анализа фактических отклонений от плановых значений (сумм) сводного бюджета (в т.ч. анализ по отклонениям функциональных бюджетов);
- разработку мероприятий по ликвидации непроизводительных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;
- оформление и представление руководству предприятия аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов, для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно, бюджетов структурных подразделений.

Важнейшей частью системы контроля затрат является оценка деятельности отдельных подразделений, отдельных управляющих и организации в целом. Менеджеры производственных участков также, как и руководители, ответственные за оказание услуг и продажу товаров, постоянно сравнивают – что произошло (фактические затраты) с тем, что должно было произойти (планируемые или нормативные затраты).

Для целей контроля прежде, чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные должны быть скорректированы на соответствующий фактический выпуск. Для этих целей используется гибкий бюджет, также часто называемый переменный бюджет, который обеспечивает прогнозные данные для разных уровней выпуска в диапазоне релевантности (пределах обычных уровней деятельности). С помощью гибкого бюджета четко обозначается связь между статичным бюджетом и фактическими результатами.

В дополнение к вышеописанной системе контроля необходимо проработать механизм взаимосвязи служебных записок на оплату и бюджетных статей. В этом случае обязательной при оформлении служебной записки станет ссылка на бюджетную строку, относительно которой будет произведена оплата. Произойдет проверка остатка средств по данной бюджетной статье и только в

случае его положительной величины будет получено разрешение на проведение финансовой операции. В противном случае операция возможна только с разрешения высшего руководства.

Вычисление отклонений и их анализ. Анализ фактически достигнутых результатов может проводиться сравнением фактических данных и бюджетных данных.

Анализ отклонений – это своего рода подсистема раннего предупреждения негативного развития в системе контроллинга предприятия. Его задача заключается в том, чтобы выявить причины появления таких отклонений в деятельности предприятия, оценить их значение для будущего и выработать соответствующие корректирующие меры³.

Первым шагом в оценке деятельности организации является выявление отклонений. Определение отклонений помогает выявить области эффективности или неэффективности всей деятельности или отдельных областей и функций организации. Помимо определения суммы отклонения, важно выяснить причину этого отклонения. Когда причина известна, управляющий может предпринять соответствующие действия для корректировки проблемы.

Бюджетные затраты – это планируемый уровень затрат, который показывает, какими должны быть затраты. Следовательно, если фактические затраты выше бюджетных, то такое отклонение считается неблагоприятным, в противном случае отклонение будет благоприятным.

Вообще говоря, благоприятным считается отклонение, оказывающее положительный эффект на операционную прибыль, т.е. увеличивающее прибыль. Соответственно, неблагоприятное отклонение – это отклонение, оказывающее отрицательный эффект на операционную прибыль. Если фактические доходы превышают запланированный их уровень, отклонение является благоприятным, в противном случае – неблагоприятным. По отклонениям показателей затрат ситуация обратная.

Анализ отклонений может использоваться выборочно. Многие компании являются такими большими, что просто невозможно рассмотреть все области деятельности в деталях. Практика, когда изучаются только области выборочных продуктов или необычно плохие или хорошие результаты деятельности, называется управлением по отклонениям. Согласно этой системе анализируются только отклонения, превышающие определенный лимит, который устанавливается руководством, например, $\pm 4\%$.

Отклонения можно вычислять для целых категорий таких, как общие производственные затраты, затраты прямых материалов или другого элемента производственных затрат, для любых групп внутри категорий, для каждой статьи затрат.

³ Оловенцева В.В. анализ отклонений как метод оперативной диагностики в системе контроллинга предприятия. // Научные труды IV Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». / МГАПИ. – Москва, 2001. – С.204.

Все отклонения аналитики подразделяют на три вида⁴:

- отклонения затрат прямых материалов;
- отклонения прямых трудовых затрат;
- отклонения общепроизводственных расходов.

Отклонения затрат прямых материалов. Общее отклонение затрат прямых материалов ($OO_{зм}$) определяется как разница между фактическими и бюджетными затратами прямых материалов:

$$OO_{зм} = (Q * S) - (Q_б * S_б), \quad (1)$$

где Q – фактическое количество материалов;

S – фактическая цена материалов;

$Q_б$ – бюджетное количество материалов;

$S_б$ – бюджетная цена материалов.

Общее отклонение может быть разложено на две части: отклонение по цене ($O_{цм}$) и отклонение по использованию (по количеству) прямых материалов ($O_{км}$):

$$O_{цм} = (S - S_б) * Q. \quad (2)$$

и

$$O_{км} = (Q - Q_б) * S_б. \quad (3)$$

В некоторых случаях, однако, более дешевые материалы имеют такое плохое качество, что в результате ожидаемые нормы отходов существенно превышаются, создавая при этом неблагоприятное отклонение по использованию материалов.

Таким образом, неблагоприятное отклонение по использованию прямых материалов может существенно перекрыть благоприятное отклонение по цене. Другими словами, покупка более дешевого сырья и материалов не всегда расценивается как положительное достижение, и, следовательно, каждая конкретная ситуация должна оцениваться соответственно определенным обстоятельствам.

Отклонения прямых трудовых затрат. Общее отклонение прямых трудовых затрат ($OO_{пз}$) определяется как разница между фактическими затратами труда и бюджетными затратами труда на произведенные единицы продукции за исключением брака (как окончательного, так и исправимого).

$$OO_{пз} = (C * P) - (C_б * P_б), \quad (4)$$

где C – фактические часы;

P – фактическая ставка оплаты труда;

⁴ См. подробнее: Николаева О.Е., Шишкова Т.В. *Управленческий учет. / Учебное пособие.* – М.: Изд-во «УРСС», 1997. – С.181-204.

C_6 – бюджетные часы;
 P_6 – бюджетная ставка оплаты труда.

Для оценки выполнения плана руководство хозяйствующего субъекта должно знать, какая часть общего отклонения вызвана изменением затрат рабочего времени ($O_{от}$), а какая часть – изменением ставок оплаты труда работников.

$$O_{от} = (P - P_6) * C. \quad (5)$$

и

$$O_{пп} = (C - C_6) * P_6. \quad (6)$$

Очевидно, что общее отклонение равно сумме двух его составляющих отклонений.

За отклонения по ставке оплаты труда обычно ответственность несет отдел кадров. Это отклонение возникает, когда нанимается работник с оплатой выше или ниже, чем предполагалось в плане, или определенные работы выполняются более высоко (или менее) оплачиваемым работником.

За отклонение по производительности труда на предприятии отвечают цеховые контролеры. Неблагоприятное отклонение по производительности может произойти, если неопытному, ниже оплачиваемому работнику поручается работа, требующая большей квалификации. Руководство должно анализировать каждую ситуацию в соответствии со сложившимися обстоятельствами.

Отклонения общепроизводственных расходов. Контроль общепроизводственных расходов предприятия представляет собой значительно более трудную задачу, чем контроль над прямыми затратами, так как ответственность за многие общепроизводственные расходы часто трудно кому-либо приписать однозначно. Большинство таких расходов не могут быть проконтролированы руководителями (менеджерами) конкретных подразделений. Но если переменные общепроизводственные расходы могут быть привязаны к операционным подразделениям, определенный контроль становится возможным.

Анализ отклонений общепроизводственных расходов отличается по уровню сложности. Сначала вычисляется общее отклонение общепроизводственных расходов (ОПР), которое определяется как разница между фактическими ОПР, имевшими место, и бюджетными ОПР, начисленными (отнесенными на производимую продукцию) с использованием коэффициентов переменных и постоянных ОПР. Затем общее отклонение подразделяют на две части: контролируемое отклонение ОПР и отклонение ОПР по объему.

Прежде чем находить отклонения ОПР, необходимо вычислить общий бюджетный коэффициент ОПР, который состоит из двух частей. Первая часть – это бюджетный коэффициент переменных ОПР на один час прямого труда. Вторая часть – бюджетный коэффициент постоянных ОПР, который находится

делением планируемых постоянных ОПР на количество часов прямого труда за период.

Общее отклонение ОПР ($OO_{опр}$) вычисляется следующим образом:

$$OO_{опр} = ОПР_{ф} - ОПР_{б}, \quad (7)$$

где $ОПР_{ф}$ – фактически понесенные ОПР;

$ОПР_{б}$ – бюджетные ОПР, отнесенные на производимую продукцию (за исключением брака).

Полученное общее отклонение может быть разделено на две составляющие.

Контролируемое отклонение ОПР представляет собой разницу между фактически понесенными ОПР и бюджетными ОПР в расчете на достигнутый уровень производства. Другими словами, сравниваются фактические и бюджетные (запланированные) ОПР для одного уровня производства, что позволяет оценить результаты деятельности подразделений и конкретных менеджеров, не зависящие от изменения уровня производства.

Отклонение ОПР по объему определяется как разница между бюджетными ОПР в расчете на достигнутый уровень производства и ОПР, отнесенными на производимую продукцию по нормативным коэффициентам для переменных и постоянных ОПР.

Реализация подобной схемы контроля за исполнением бюджета на промышленном предприятии позволит выявить причины неисполнения бюджета, оперативно внести необходимые корректировки на основе изменений внешней среды, обеспечив при этом целостность бюджетных данных и оптимизировав трудозатраты.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что стабилизация финансов предприятий во многом связана с разработкой гибкой системы стратегического управления. Поэтому первый шаг на путь финансовой стабилизации должен быть сделан непосредственно предприятиями. Только в этом случае любая поддержка со стороны государства или инвесторов будет производить адекватный эффект.

На примере Волгоградской области можно продемонстрировать, что ряд предприятий уже формирует соответствующую систему управления финансами. Это ОАО «Волжский Оргсинтез», ОАО «Волжский подшипниковый завод», ОАО «Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей», ОАО «Волгоградский завод ЖБИ № 1».

Именно подобные предприятия должны получать максимальную поддержку, так как здесь уже создана база для успешного развития. Разработанная система управления финансами позволяет обеспечить прозрачность деятельности предприятия, что поможет потенциальному инвестору снизить риски вложения средств, выступая контролером процесса их эффективного использования. Возможное содействие органов местного

самоуправления выступит добавочным мотивирующим фактором для инвестора, так как существенно снизит срок окупаемости проекта.

Таким образом, у предприятий появятся дополнительные источники средств (в том числе и собственные, заработанные на основе выбора наиболее эффективной программы действий), что позволит повысить их экономический потенциал, а, следовательно, и укрепить финансовую систему государства.