

Гибкие бюджеты в системе планирования как инструмент управления затратными потоками предприятия

Денисова Ольга Викторовна

ассистент

*Новомосковский институт Российского химико-технологического университета
имени Д.И. Менделеева, Новомосковк, Россия*

E-mail: denisova.ov@mail.ru

В последнее время в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса, возникает необходимость совершенствования подходов к управлению основными функциональными подсистемами предприятия (производство, персонал, маркетинг, финансы и т.д.). Эффективное управление организацией в современных условиях во многом зависит от качества принимаемых управленческих решений в части оптимального распределения и использования ресурсов предприятия. В свою очередь, умение экономно использовать имеющиеся ресурсы и максимизировать отдачу от них лежит в основе управления затратными потоками предприятия. Кроме того, величина основных видов ресурсов, расходуемых на производство продукции (услуг), в значительной степени влияет на эффективность производства, значение показателей финансовых результатов, и, как следствие, уровень рентабельности.

Для целей разработки и принятия оптимальных управленческих решений рекомендуется применять систему бюджетирования, формирование которой является заключительным этапом процесса планирования на предприятии [1]. Благодаря бюджетированию можно избежать нерационального использования средств предприятия, чему способствует своевременное планирование хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контроль за их реальным прохождением.

Как правило, в процессе бюджетного планирования составляется генеральный бюджет [2]. Несмотря на последующее фактическое изменение технологий, объема продаж, затрат, генеральный бюджет не корректируется в течение планового периода. Кроме того, в процессе своего функционирования предприятие подвергается воздействию разнообразных внешних факторов (экономических, политических, рыночных, социальных и т.д.). Таким образом, вследствие изменений, как во внутренней, так и во внешней среде организации, возникает необходимость составления гибких бюджетов.

Гибкие бюджеты – пакет бюджетов, которые охватывают меняющийся диапазон объема продаж. С помощью гибкого бюджета руководитель организации обозначает взаимосвязь между генеральным бюджетом и фактическими результатами.

Большинство западных организаций при составлении генерального и гибких бюджетов используют систему «стандарт-кост» (в отечественной практике – нормативный метод учета затрат) [4].

В американской специальной литературе даются различные определения системы «стандарт-кост», однако во всех случаях эта система трактуется как инструмент контроля затратных потоков предприятия и управления ими.

В целом, построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост» состоит в следующем:

- 1) формирование генерального бюджета;
- 2) расчет гибкого бюджета для объема продаж;
- 3) составление нормативной калькуляции на основе норм и нормативов;
- 4) анализ отклонений в объеме продаж гибкого бюджета от генерального бюджета.

В гибком бюджете могут предусматриваться несколько вариантов объема реализации. В такой бюджет включаются данные о доходах и расходах, скорректированные на фактический объем продаж.

Таким образом, основная цель составления гибкого бюджета – выявление и корректировка отклонений от норм, под которыми понимаются абсолютные

отступления от действующих текущих норм расхода сырья, материалов, ресурсов в процессе осуществления деятельности предприятия.

Однако, следует отметить тот факт, что применяемый в российской практике нормативный метод учета несколько отличается от системы «стандарт-кост». Система «стандарт-кост» предполагает ведение отдельных бухгалтерских счетов для учета отклонений, при нормативном учете отклонения от стандартов выявляются в процессе использования ресурсов. Кроме того, в отличие от отечественной системы бюджетирования система «стандарт-кост» строится с учетом поведения затрат, т.е. во внимание принимаются только переменные затраты (затраты, которые находятся в прямой пропорциональной зависимости от объемов деятельности организации), что является очевидным преимуществом системы «стандарт-кост» [3].

Итак, основная модель анализа отклонений в системе «стандарт-кост» строится с учетом поведения затрат, т.е. применительно только к переменным производственным затратам, и включает:

- 1) отклонения в цене (цена на материалы, ставка на оплату труда, ставка установленных общепроизводственных расходов) – разность между фактической или бюджетной (нормативной) ценой на единицу затрат, умноженная на фактически понесенные затраты;
- 2) отклонения в количестве (количество материалов, эффективность использования труда, эффективность использования общепроизводственных расходов) – разность между фактически израсходованным и нормативным количеством, умноженная на нормативную цену.

Таким образом, формирование гибких бюджетов на основе системы «стандарт-кост» позволяет:

- обеспечивать получение информации об ожидаемых затратах на производство и реализацию продукции;
- устанавливать цены на основе заранее исчисленной себестоимости продукции;
- составлять отчеты с выделением отклонений от нормативов и причин их возникновения.

Кроме того, применение элементов бюджетирования на предприятии (в том числе с использованием гибких бюджетов) способствует построению достаточно эффективной (гибкой) системы контроля за расходованием различных видов ресурсов (движением затратных потоков). Это позволяет своевременно выявлять отклонения в затратах, устанавливать их виновников и причины, что в свою очередь служит основой для принятия оперативных управленческих решений и дает возможность построить систему управления затратными потоками по отклонениям. В результате, это должно создать предпосылки для формирования системы стратегического управленческого учета на предприятии, включающей планирование, анализ, учет и контроль всех видов ресурсов (материальных, трудовых, информационных, финансовых и др.) и ориентированной на принятие долгосрочных (стратегических) управленческих решений, базирующихся на всестороннем анализе внешней среды, в которой функционирует предприятие.

Литература

- 1) Адамов Н.А., Тилов А.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. – СПб.: Питер, 2007. – 144 с.
- 2) Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: Практическое пособие – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007. – 169 с.
- 3) Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 218 с.
- 4) Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.