

ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ

Безделев Сергей,

коммерческий директор Центра корпоративных клиентов
ООО «1С-Архитектор бизнеса»

Хлебопекарная отрасль, активно занимаясь сегодня обновлением и модернизацией производственных фондов, обеспокоена низкой рентабельностью своих предприятий. Необходимость функционировать в рыночных условиях и не иметь возможности самостоятельно управлять ценой на свою продукцию вынуждают хлебозаводы искать инструменты управления затратами и рентабельностью. Один из таких инструментов – бюджетирование.

Приоритетными задачами любого предприятия являются сохранение устойчивого финансового состояния и повышение эффективности предпринимательской деятельности. Особое внимание при решении этих задач необходимо уделять разработке бюджета. Данный процесс, безусловно, представляет собой основу управленческого анализа на всех уровнях управления, поскольку позволяет значительно повысить уровень

управления затратами. Для хлебопекарной промышленности, где рыночные цены накладывают ограничения на рентабельность продукции и лимитируют прибыль, разработка сводного бюджета позволяет достичь оптимального соотношения затрат и результатов.

На производственном предприятии процесс разработки и анализа исполнения бюджета (бюджетирование) охватывает значительно больше ста-

дий, чем в компаниях, занимающихся исключительно финансовой или торговой деятельностью. Эти стадии распространяются на закупку сырья и материалов, производственный учет, учет и обслуживание материальных активов, хранение и сбыт произведённой продукции. Некоторые отрасли имеют свою специфику бюджетирования, но одна из важнейших его характеристик, относящаяся абсолютно ко всем отраслям, в том числе, и для хлебопекарной отрасли, — это сквозной характер, позволяющий вести планирование и анализ деятельности предприятия в целом и в разрезе центров финансовой ответственности.

Сводный бюджет объединяет результаты операционного, инвестиционного и финансового бюджета. Систематически анализируя затраты, доходы и активы по каждому из этих направлений деятельности, предприятие может укреплять свое устойчивое финансовое положение.

Бюджетный процесс

Бюджетный процесс включает в себя:

- систему управленческого учёта, регистрирующую факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета;
- организационную структуру предприятия, реализующую планирование и управленческий учёт;
- систему управления бюджетированием, закрепляющую

в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности подразделений на каждой стадии бюджетного процесса;

- методическую базу составления, контроля и анализа исполнения бюджета;
- программно-технические средства, используемые при разработке, контроле и анализе исполнения бюджета.

Порой проблема несостоятельности предприятия заключается в отсутствие информации, позволяющей принять правильное и, главное, своевременное управленческое решение.

Своевременность управленческого решения — один из наиболее важных элементов процессов управления. От актуальности информации, используемой для принятия управленческого решения, в значительной степени зависит успех всей организации. Менеджер должен владеть технологиями принятия, анализа, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в текущей экономической обстановке практически невозможно. В этой связи необходимость внедрения комплексного программного решения, охватывающего все функционирующие цепочки предприятия и позволяющего планировать и анализировать финансовые, материальные и трудовые ресурсы предприятия, не вызывает сомнения.

Для хлебопекарной промышленности использование таких программных решений носит инновационный характер.

Структура сводного бюджета

Сводный бюджет предприятия имеет иерархическое строение, в котором можно выделить операционный, финансовый и инвестиционный бюджеты (рис. 1).

Операционный бюджет, в свою очередь, состоит из бюджета закупок, бюджета производства, бюджета продаж, бюджета готовой продукции, бюджета постоянных расходов.

Каждый из этих бюджетов можно также структурировать и детализировать.

Так, бюджет продаж включает план продаж (в натуральном и стоимостном выражении) в ассортиментном разрезе и бюджет переменных (общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих) расходов.

Бюджет производства объединяет в себе бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат труда, бюджет переменных общепроизводственных расходов.

Бюджет постоянных расходов состоит из бюджета постоянных общехозяйственных расходов, бюджета постоянных общепроизводственных и коммерческих расходов.

Финансовый бюджет — это бюджет денежных поступлений и расходов. Он

может не иметь иерархического строения, но должен отражать движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия.

Инвестиционный бюджет — это бюджет капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений.

Обычно бюджет разрабатывается на определённый период, но очень важно, чтобы бюджетный процесс был непрерывным. Завершение анализа исполнения бюджета отчётного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Организационная структура бюджетирования

Чтобы процесс бюджетирования осуществлялся на постоянной основе необходимо распределить ответственность за выполнение различных бюджетов. Согласно Методике составления, контроля и анализа сводного бюджета на предприятиях хлебопекарной промышленности, разработанной ГОНИИХП, следует различать объекты планирования и субъекты планирования.

Функции объектов планирования выполняют подразделения, которые представляют в аппарат управления на рассмотрение проекты бюджетных заданий по показателям, за которые они отвечают. Это основные производственные це-

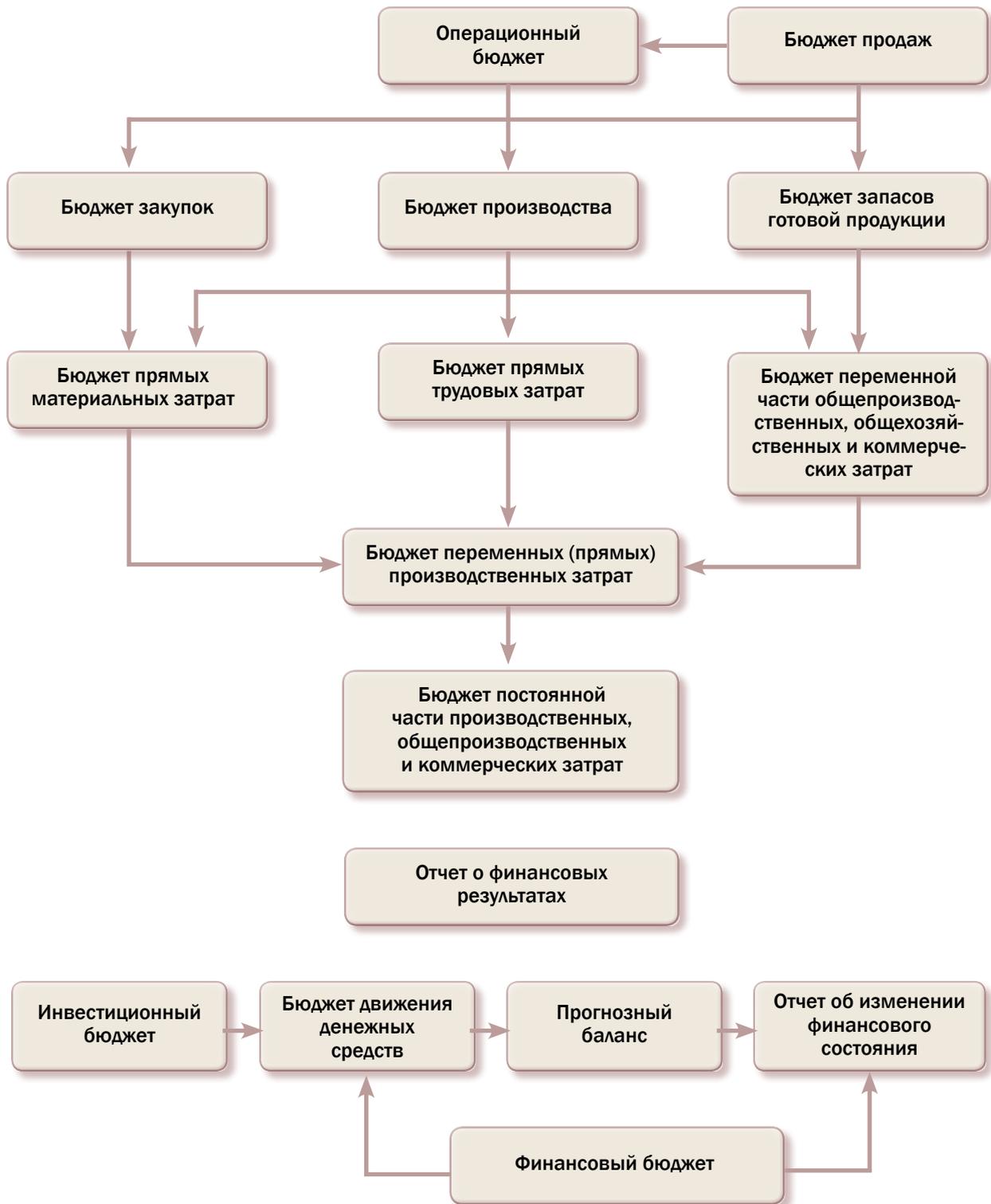


Рис. 1.
Блок-схема составления
сводного бюджета хлебозавода.

ха, служба сбыта, отдел снабжения, цехи и службы вспомогательного производства, службы аппарата управления.

Субъекты планирования рассматривают, корректируют и представляют на утверждение бюджетные показатели. К субъектам относят плановый отдел, финансово-экономический отдел, отдел груда и заработной платы, отдел маркетинга и сбыта, отдел капитального строительства.

Бухгалтерия ведёт учётную деятельность по сводным (агрегированным) показателям бюджетного плана и его исполнению и аналитической работой не

занимается. Эту функцию должен выполнять плановый, планово-экономический или планово-аналитический отдел, подчинённый заместителю директора по экономике.

Организационную структуру процесса бюджетирования следует выстраивать с учётом структуры сводного баланса предприятия. Так, подготовку проекта операционного бюджета (рис.2.) должны осуществлять отделы сбыта, маркетинга, снабжения, подразделения основного и вспомогательного производства, отделы управления. Все они передают в плановый отдел необходимую информацию.



Рис. 2.
Подготовка проекта операционного бюджета.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Активное участие в этом процессе принимает и бухгалтерия предприятия, которая поставляет данные прошлых бюджетных периодов.

В подготовке инвестиционного и финансового бюджета принимают участие также несколько служб предприятия (рис.3 и рис. 4 соответственно).

Рис. 3.

Подготовка проекта инвестиционного бюджета.

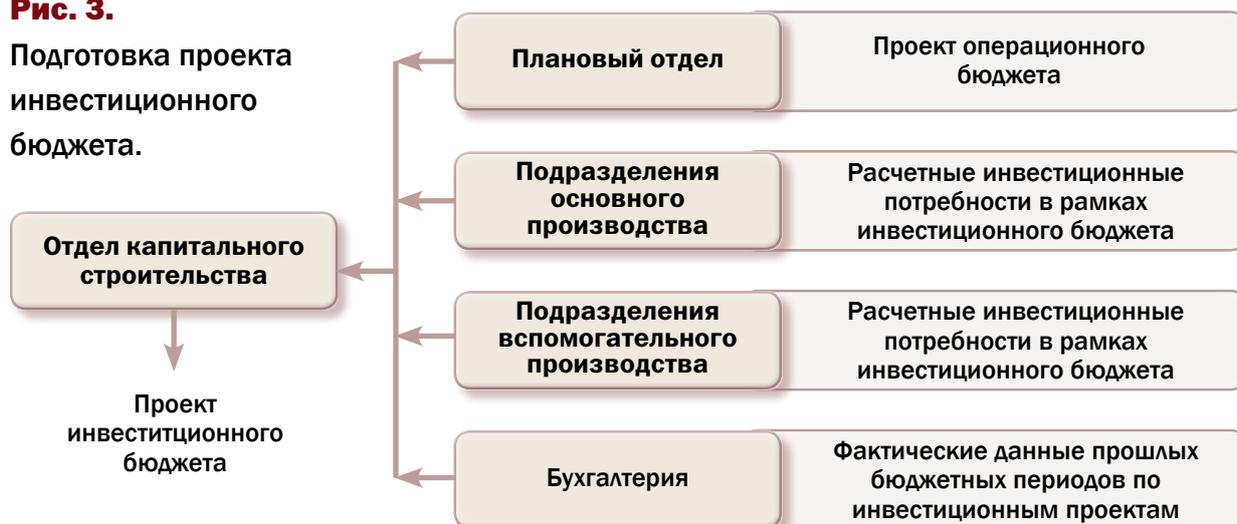


Рис. 4.

Подготовка финансового бюджета.



Организовать слаженную и своевременную работу многих подразделений предприятий по бюджетированию без использования информационных систем сегодня — в условиях постоянных и быстрых изменений рыночной эконо-

мики — не представляется возможным. Внутренний потенциал предприятия, в том числе и хлебопекарной отрасли, во многом зависит от профессиональных качеств и навыков менеджмента, их мотивационной составляющей,

но в текущей экономике этого недостаточно. Поскольку эффективное управление базируется на актуальности и своевременности получения информации, хлебопекарным предприятиям требуются инновационная политика, которая долж-

на предусматривать среди прочих мер по обновлению производственных фондов и широкое использование отраслевых информационных систем. И не только в части бюджетирования, но и комплексного управления предприятием в целом.