

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ И КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

С.Н. НИКУЛИНА,

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
бухгалтерского учёта и аудита,*

С.А. АКАТЪЕВ,

ассистент кафедры бухгалтерского учёта и аудита,

Курганская ГСХА имени Т.С. Мальцева

***Ключевые слова: внутрифирменное планирование,
технология планирования, план доходов и расходов, план
движения денежных средств, расчётный баланс, контроль,
организации малого и среднего бизнеса.***

Цель и методика исследований

Малое и среднее предпринимательство играет существенную роль в экономике страны, создавая рабочие места и конкурентную среду, способствующую снижению цен и улучшению качества товаров и услуг. Небольшие организации оперативнее реагируют на изменение рыночной конъюнктуры и спрос потребителей. Однако в процессе их создания и функционирования возникает ряд сложностей. Многие из малых организаций утрачивают рынки сбыта в силу ряда объективных причин. Стратегия их функционирования в современных условиях должна быть пересмотрена. Малый и средний бизнес, являющийся одним из самых динамично развивающихся в последнее время, оказался наиболее уязвимым во время кризиса [4].

Несмотря на поддержку со стороны государства, основной приоритетной антикризисной мерой является сокращение издержек в самих организациях, а

также изменение ассортимента либо переоценка бизнеса.

Полноценный процесс производства и управления невозможен без инструментов внутрифирменного планирования, актуальность которого в кризисных условиях только возрастает, поскольку в нём сочетаются сценарное планирование и анализ узких мест с перечнем конкретных действий.

В настоящее время малые и средние молокоперерабатывающие организации Курганской области в силу нестабильности своего функционирования и недостаточной эффективности деятельности не используют планирование производственно-финансовой деятельности в полноценном его виде. Считаем целесообразным использование данного инструмента управления в деятельности малых и средних субъектов хозяйствования.

Основные этапы постановки внутрифирменного планирования включают



641300, Курганская обл.,
Кетовский р-н, с. Лесниково;
тел.: 8-9128390713, 8-9091498187;
e-mail: nikulina@mail.ksaa.zaural.ru,
asa8789@rambler.ru

подготовку, определение финансовой структуры организации, технологии планирования форматов основных планов, регламент планирования, организацию процесса планирования, его автоматизацию, контроль исполнения планов.

На этапе определения технологии планирования определяются виды и набор основных, операционных и дополнительных планов с учётом специфики деятельности организации, разрабатывается порядок (последовательность) их составления в структурных подразделениях, уточняются особенности составления сводных планов.

Intrafirm planning, technology of planning, the plan of incomes and expenses, the plan of movement of funds, settlement balance, control, the organisations of small and average business.

Производственное планирование в том или ином его виде развито практически в каждой молокоперерабатывающей организации. Следовательно, процесс планирования начинается с прогнозирования объёмов выпуска и реализации молочной продукции на предстоящий период (год). На этой основе составляются операционные планы. Итоговым документом является сводная плановая калькуляция за год.

На этапе определения форматов основных планов устанавливается набор статей доходов, расходов, затрат в плане доходов и расходов с выделением прямых и постоянных расходов и затрат. На основе структуры себестоимости продукции выявляются наиболее важные (критические) ресурсы и соответствующие им статьи затрат. Определяется набор статей в плане капитальных затрат. Устанавливаются источники денежных средств и направления их использования в плане движения денежных средств с учётом критических ресурсов. Принимается состав статей активов и пассивов в расчётном балансе. Выбираются основные финансовые коэффициенты для анализа прогнозируемого финансового состояния и возможного банкротства организации [2].

Результаты исследований

Остановимся более подробно на разработке формата плана доходов и расходов (табл. 1).

Показатель выручки от реализации (общего оборота) определяется по стоимости отгруженной в соответствии с прогнозом отдела снабжения готовой продукции по фактическим отпускным ценам, включая НДС и другие налоги с оборота. Учитывая, что темпы роста выручки не должны быть меньше темпов роста инфляции, примем среднемесячный размер торговой надбавки, включая НДС (10% по продуктам питания), равным 12%. Принимая во внимание влияние сезонного фактора, наценка в период с октября по декабрь будет составлять 14%.

Норматив резерва для расчёта с бюджетом по налогам и сборам (налогов с оборота) устанавливается на основе фактической доли НДС и других платежей за прошлый (отчётный) период в общем обороте организации и переносе (экстраполировании) этой доли на плановый период.

К прямым затратам относятся оплата сырья, добавок, ингредиентов, вспомогательных материалов; оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов, непосредственно связанных с изменением объёмов продаж; расходы на заработную плату и отчисления на социальное страхование основного производственного персонала. Нормативы прямых затрат устанавливаются в соответствии со структурой себестоимости продукции в виде доли чистой выручки от реализации. Снижение нормативов должно быть обусловлено изменениями в технологии и организации производства, а увели-

чение доли прямых затрат обуславливается ростом стоимости сырья и материалов в результате инфляции или невозможности адекватного повышения цен вследствие конкуренции.

Маржинальная прибыль определяется как разница между чистыми продажами (нетто-выручкой) и переменными (прямыми) затратами, что необходимо для расчёта точки безубыточности, эластичности спроса по цене, управления маржинальным доходом, оценки финансовой состоятельности деятельности или прогнозирования финансового состояния организации. По оценкам специалистов, доля маржинальной прибыли в чистых продажах должна быть не менее 40-45%. Методами её увеличения являются повышение отпускных цен, снижение норм накладных расходов, изменение ассортимента выпускаемой продукции.

Накладные расходы включают управленческие и коммерческие расходы. Лимиты накладных расходов устанавливаются в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли. Увеличение лимитов возможно при росте объёмов продаж, однако показатели прибыли при этом не должны ухудшаться.

Прочие расходы включают амортизационные отчисления, обслуживание кредитов и займов, гашение основной суммы долга, благотворительные взносы и др.

При необходимости в плане доходов и расходов отражаются прочие доходы и расходы, связанные со сдачей имущества в аренду, продажей части активов, реализацией отходов производства, уплатой или получением штрафов и др.

На статью «Налоги, включаемые в себестоимость» относят суммы начисленных налогов: транспортного, земельного, налога на имущество, на рекламу,

а также взносов за загрязнение окружающей среды и др.

Главным целевым показателем плана доходов и расходов является чистая прибыль. От её величины зависит процесс оптимизации отдельных статей плана. Чистая прибыль также является источником возврата долгосрочных заёмных средств и выплаты дивидендов. Для малых и средних организаций достаточно иметь стабильную чистую прибыль в размере 2-3% от объёма продаж.

На основе плана доходов и расходов составляется план движения денежных средств, в котором все статьи показаны по способу их оплаты, т.е. соответствуют графикам оплаты кредиторской и дебиторской задолженностей. При разработке формата отчёта следует модифицировать форму №4 «Отчёт о движении денежных средств» путём введения и детализации тех статей, которые необходимы руководству для управления движением денежных средств. Главным целевым показателем плана движения денежных средств является конечное сальдо, от величины которого зависит процесс оптимизации отдельных статей.

В процессе планирования движения денежных средств выявляется потребность в привлечении кредитов и займов для поддержания платёжного баланса, что, в свою очередь, необходимо для сохранения платёжеспособности организации, своевременности расчётов с поставщиками сырья и другими кредиторами. В этом случае вносятся коррективы в ранее составленные планы. Таким образом, процесс является итеративным. Поиск оптимального варианта плана заканчивается, когда платёжный баланс на каждую отчётную дату положителен. Формат плана движения денежных средств приведён в таблице 2.

После разработки предыдущих двух

Таблица 1
Предлагаемый формат плана доходов и расходов, тыс. руб.
(извлечение)*

Показатели	Факт за отчётный год	Планируемый год				Всего за год
		январь	февраль	март	I кв-л	
I. Основная деятельность						
1. Выручка от реализации	114483	6720	7520	9880	24120	159520
2. Налоги с оборота	(5982)	584	656	869	2109	13297
3. Прямые производственные затраты	(79720)	4350	4745	6140	15235	114505
4. Маржинальная прибыль	28781	1786	2119	2871	6776	30718
5. Накладные расходы	(13706)	1540	1970	2680	6190	27000
6. Операционная прибыль	15075	246	149	191	586	3718
II. Прочая реализация и внеоперационные операции						
7. Финансовый результат от прочей реализации	(815)	(135)	(135)	315	45	280
8. Финансовый результат от внеоперационных операций	-	-	-	-	-	-
9. Валовая прибыль	14260	111	14	506	631	3998
10. Налоги, включаемые в себестоимость	(10421)	-	-	(600)	(600)	(2400)
11. Прибыль до налогообложения	3839	111	14	(94)	31	1598
12. Налог на прибыль	487	27	3	-	7	383
13. Чистая прибыль (убыток)	3342	84	11	-	24	1215
14. Трансферты из чистой прибыли	8132	-	-	-	-	-
15. Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	(4790)	-	-	-	-	-

* Рассчитано авторами на основании данных производственного плана, регистров бухгалтерского учёта, бухгалтерской и налоговой отчётности.

форм отчётов, плана запасов, а также фактических данных баланса за предшествующий период составляется расчётный баланс, показывающий динамику стоимости используемых в деятельности активов. При этом используется укрупнённая номенклатура статей, отражающая наиболее важные статьи активов и пассивов. Основным показателем, по которому оценивается финансовая привлекательность организации, является собственный капитал.

На основе данных расчётного баланса рассчитываются финансовые коэффициенты, необходимые для оценки и управления финансовым положением организации. С помощью их анализа выявляются сильные и слабые стороны деятельности, диспропорции в структуре капитала (активов), инвестиционные риски, появляется база для сравнения с отраслевыми стандартами и организациями-конкурентами. К таким основным финансовым коэффициентам относятся: коэффициент отдачи на общие активы (ROA), коэффициент рентабельности продаж, коэффициент отдачи на вложенный капитал (ROI), коэффициент оборачиваемости общих активов, коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, коэффициент выплаты по процентам.

Любая система является жизнеспособной, если имеет в своём составе

элементы обратной связи, которые предусматривают текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов об её состоянии. Финансовое планирование – это тоже система, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в этом случае играет контроль выполнения финансовых планов. Система контроля выполнения таких планов в организации является своеобразным мониторингом финансового состояния организации.

Реализация системой управления функции контроля тесно связана с процессом финансового планирования. Управленческие решения принимаются на основе информации, которую предоставляет система финансового планирования (бюджетирования). Контроль – лишь одна из её функций. Так, данные об отклонениях фактических показателей от запланированных позволяют достичь определённых целей:

- во-первых, на их основе можно принимать управленческие решения в отношении сотрудников организации, которые отвечают за исполнение бюджетов;
- во-вторых, они позволяют корректировать и уточнять планируемые показатели на следующий планируемый

(бюджетный) период;

- в-третьих, они позволяют выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе составления плана;
- в-четвёртых, с их помощью можно выявить проблемные области, которые требуют первоочередного внимания.

Финансовое планирование предполагает составление наряду с планами на предстоящий период отчётов об их исполнении за истекшее время, а также сравнение плановых и фактических показателей, что позволяет проводить так называемый анализ отклонений, т.е. оценку уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Разработчики финансовых планов до их формирования делают предположения относительно динамики внешней среды, а оперативный контроль исполнения планов обеспечивает своевременную и соответствующую корректировку управленческих решений.

По истечении планового периода производится сопоставление фактических результатов деятельности организации с плановыми показателями, анализируются отклонения. Этот анализ включает сравнение показателей фактических результатов деятельности с заложенными в план нормативными показателями; выявление положительных и отрицательных отклонений; определение причин и выявление виновников полученных отклонений; выделение отклонений за счёт изменений в стоимости ресурсов; оценку степени эффективности использования ресурсов и т.п. Оценка работы каждого центра ответственности и его руководителя осуществляется по результатам сравнения фактических и плановых данных за год. С учётом вышесказанного можно отметить, что финансовое планирование включает предварительный, оперативный и заключительный контроль.

Выводы

В условиях ограниченности сырьевых и денежных ресурсов, сильной конкуренции на рынке молочной продукции, сложности модернизации и замены износившегося оборудования, недостаточной доступности кредитных средств и, как правило, высокой эластичности спроса по цене решение вопросов постановки внутрифирменного планирования становится непременным условием эффективности деятельности молокоперерабатывающих организаций.

В процессе контроля формируется информация, которая помогает выявлять отклонения от намеченных показателей, а в процессе управления осуществляются действия по устранению возникших отклонений и достижению установленных целей.

Таблица 2

Предлагаемый формат плана движения денежных средств, тыс. руб. (извлечение)*

Показатели	Факт за отчётный год	Планируемый год				Всего за год
		январь	февраль	март	кв-л	
Вступительное сальдо	450	2011	1396	1054	2011	2011
Поступило денежных средств	121863	6182	7960	10093	24235	165715
Выручка от реализации товаров, продукции, услуг, всего	120080	5846	7660	9729	23235	150535
В том числе:						
за наличный расчёт по предоплате	-	3248	3895	4972	12115	80025
поступления за ранее отгруженную продукцию	-	310	650	779	1739	6299
Выручка от реализации основных средств						
Кредиты, займы	980	336	300	364	1000	15180
Дивиденды и полученные проценты	-	-	-	-	-	-
Прочие поступления	803	-	-	-	-	-
Направлено денежных средств	120302	6797	8302	10526	25625	164886
Оплата товаров и услуг	-	5388	6723	8666	20777	136897
В том числе: сырьё, материалы, товары	96800	3766	4522	5708	13996	112506
Оплата труда с начислениями	8322	595	647	729	1971	11812
Капитальные (первоначальные) затраты	-	-	-	-	-	-
Выплата дивидендов	-	-	-	-	-	-
Расчёты с бюджетом	10421	591	709	905	2205	12465
Оплата процентов по кредитам	980	156	156	160	472	2912
Прочие выплаты и перечисления	380	67	67	66	200	800
В том числе:						
возврат займов	380	67	67	66	200	800
прочие	-	-	-	-	-	-
Кассовый прирост (уменьшение)	1561	(615)	(342)	(433)	(1390)	829
Конечное сальдо	2011	1396	1054	621	621	2840

* Рассчитано авторами на основании данных производственного плана, регистров бухгалтерского учёта, бухгалтерской и налоговой отчётности.

Литература

1. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник. Изд. 2-е, испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 400 с.
2. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2007. 464 с.
3. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. : Дело и сервис, 2005. 592 с.
4. URL: <http://www.acg.ru/news2.phtml?m=4286/>