(cc) BY

Зиннатуллин Динар Салимович
магистрант
Киреева-Каримова Альфия Муратовна
канд. экон. наук, доцент
Институт управления,
экономики и финансов
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»
г. Казань, Республика Татарстан

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАПАСАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Аннотация: *статья посвящена проблемам совершенствования управления производственными запасами. Авторами исследована методика нормирования производственных запасов с использованием системы бюджетирования предприятий.*

Ключевые слова: *запасы, логистика, бюджетирование, сводный бюджет, операционный бюджет, финансовый бюджет, планирование, страховой запас, экономически обоснованный заказ, калькуляция производственных затрат, бюджет, прямые коммерческие расходы.*

Актуальность эффективного управления запасами обусловлена обострением экономической ситуации, связанным с новыми реалиями российской экономики, что заставляет производственные предприятия активнее выявлять и активировать резервы экономии своих ресурсов. За последние годы во всем мире управление запасами стала неотъемлемой частью предпринимательской деятельности производителей. Рассмотрим концепцию бюджетирования в разрезе повышения эффективности управления запасами

Бюджетирование – это процесс составления и реализации бюджета в практической деятельности компании. Собственно бюджет представляет собой количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана

предприятия на определенный период по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; по привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности; по доходам и расходам; по движению денежных средств; по инвестициям (капитальным и финансовым вложениям) [3, с.65]. Бюджетирование через планирование, учет и контроль различных бюджетов позволяет анализировать прогнозируемые и фактические экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

Технология бюджетирования, предложенная Р.Р. Латфуллиным предусматривает «трехтактный» бюджетный цикл: 1-я стадия бюджетного процесса (составление сводного бюджета), 2-я стадия (контроль (мониторинг) исполнения бюджета отчетного периода), 3-я стадия (план-факт анализа исполнения сводного бюджета). Бюджетный процесс должен быть непрерывным: завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов первого уровня – операционного, инвестиционного и финансового («бюджет движения денежных средств»). Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета является финансовый цикл предприятия. Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств, вложений), что составляет основу инвестиционного цикла. Цель финансового бюджета – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода [1, с.22].

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) второго уровня:

– бюджета продаж;

– бюджета производства;

– бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков);

– бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов;

– бюджета закупок.

При составлении операционного бюджета проявляется взаимосвязь таких параметров хозяйственной деятельности, как объем и структура продаж, величина и структура товарных остатков (запасов готовой продукции), объем и структура выпуска. Расчетным путем величина объема выпуска получается как разница целевого объема продаж и изменения товарных остатков за бюджетный период.

Факторами планирования предприятия как системы являются параметры, формирующие сводный бюджет предприятия (то есть бюджетные показатели), такие, как физический объем продаж и уровень цен в разрезе видов продукции, величина и структура товарных остатков, производственная программа (величина и структура выпуска), себестоимость выпуска по видам продукции, уровень постоянных затрат, величина и структура краткосрочных обязательств и пр.

Первым этапом разработки сводного бюджета является составление предварительного прогноза объема продаж на бюджетный период в стоимостном и физическом выражении в разрезе отдельных видов продукции. В зависимости от прогнозного объема продаж на последующих этапах планируются производственная программа, величина и структура запасов, инвестиции и источники финансирования.

Определение производственной программы и целевого уровня запасов готовой продукции является вторым этапом. Производственная программа зависит от:

– планового объема реализации;

– величины запасов готовой продукции (товарных остатков), то есть соотношение объемов реализации, выпуска и величины товарных остатков можно выразить соотношением объемов реализации, выпуска и товарных остатков:

Объем производства = Объем – Товарные остатки + Товарные остатки
продаж на начало периода на конец периода

При текущем бюджетном планировании существует принципиальное отличие в подходе к планированию объема выпуска между предприятиями серийного и массового производства и предприятиями, работающими «на заказ». Для предприятий, работающих «на заказ», сформированный пакет заказов (то есть бюджет продаж) непосредственно определяет производственную программу, которая является, таким образом, расчетным параметром, а исходными параметрами – целевой объем и структура продаж и целевой уровень товарных остатков. Товарные остатки на начало бюджетного периода являются известной величиной. Целевую величину товарных остатков на конец бюджетного периода необходимо скалькулировать. Управленческая задача по определению целевой величины товарных остатков решается на основе принципа оптимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от изменения величины складских запасов готовой продукции. Задачей компании является нахождение приемлемого оптимума между издержками содержания запасов и издержками функционирования без запасов или с низким уровнем запасов, то есть расчет такого целевого уровня товарных остатков, при котором совокупные издержки будут наименьшими.

Следующим шагом бюджетного планирования является определение потребности в основных материалах – части переменных затрат компании, относящейся на затраты материальных оборотных средств (сырье, материалы, комплектующие.). Бюджет в основных материалах выводится расчетным путем на основе прогнозных объемов продаж и выпуска. Далее происходит определение прямых затрат труда и определение потребности во вспомогательных материалах.

После определения потребности в основных и во вспомогательных материалах по различным стадиям финансового цикла простым суммированием производится расчет совокупной потребности в материалах по видам продукции. Это делается для планирования бюджета закупок. Калькуляция бюджета закупок производится на основе равенства соотношения объемов потребности в материалах и их остатков

Закупки материалов	=	*Производ - ственные потребности*	+	*Заданные (целевые) остатки на конец периода*	–	*Остатки на начало периода.*

Остатки материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода есть величина заданная, а производственные потребности определены. Целевые остатки материалов на складах (производственные запасы) на конец бюджетного периода рекомендуется планировать аналогично остаткам готовой продукции, на основе применения принципа оптимизации [3, с. 71]. Предложенная нами методика нормирования производственных запасов применяется для определения оптимального размера производственных запасов. Кроме того, она предусматривает ежемесячный расчет норматива, что совпадает с периодом бюджетирования. Таким образом, методика может быть встроена в систему бюджетирования. Подводя итог описанию составления бюджета закупок, отметим, что, определив все вышеназванные показатели соотношения объемов потребности в материалах и их остатков, арифметически можно вывести плановую величину закупок в заданном бюджетном периоде.

После того, как определен бюджет закупок, появляется возможность рассчитать себестоимость списания материальных оборотных ресурсов в производство и прямую сбытовую деятельность. Далее рассчитывается бюджет основных материалов. После калькуляции всех статей прямых затрат и себестоимости списания материалов появляется возможность определения бюджета общепроизводственных расходов. Последующие стадии составления сводного бюджета: включают калькуляцию производственных затрат и бюджета прямых коммерческих расходов, включают калькуляцию бюджета постоянных расходов, включают калькуляцию себестоимости реализации по видам продукции и определение прямой рентабельности и маржинального дохода по видам продукции, включают составление первичного проекта отчета о финансовых результатах, составление проекта инвестиционного бюджета, составление проекта бюджета движения денежных средств, составление проекта баланса на конец бюджетного периода, со-

ставление проекта отчета об изменении финансового состояния и расчет прогнозных коэффициентов финансового состояния, корректировка сводного бюджета путем сокращения финансового дефицита.

Номенклатурные позиции подгруппы AZ3 модели управления запасами ABC-XYZ представлены на рисунке 1 [2, с. 18]

– материалы, расходуемые единожды в год или раз в несколько лет (это, например, запасные части для капитального строительства), должны находить отражение в инвестиционном бюджете (бюджете развития). Это позволяет осуществлять контроль через бюджет не только в текущем периоде, но и на более долгосрочную перспективу. Таким образом, разработанный методический подход находит отражение в системе бюджетирования и в стратегическом плане.

После составления сводного бюджета бюджетный процесс предусматривает контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета и проведения план-факт анализа исполнения сводного бюджета предыдущего периода. Система внутреннего контроля исполнения бюджета предназначена для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода [4 с. 85]. Результатом анализа являются:

а) количественная спецификация влияния вероятных неконтролируемых внешних воздействий (конъюнктурных факторов) на изменение состояния предприятия за текущий бюджетный период;

б) определение оптимальных значений основных взаимосвязанных бюджетных параметров на бюджетный период по критерию максимизации конечных финансовых результатов с учетом ограничений, накладываемых нормативными значениями показателей финансового состояния;

в) разработка на основе пункта «б» перечня управленческих мер (контролируемых внешних воздействий) для достижения установленных оптимальных значений бюджетных параметров.

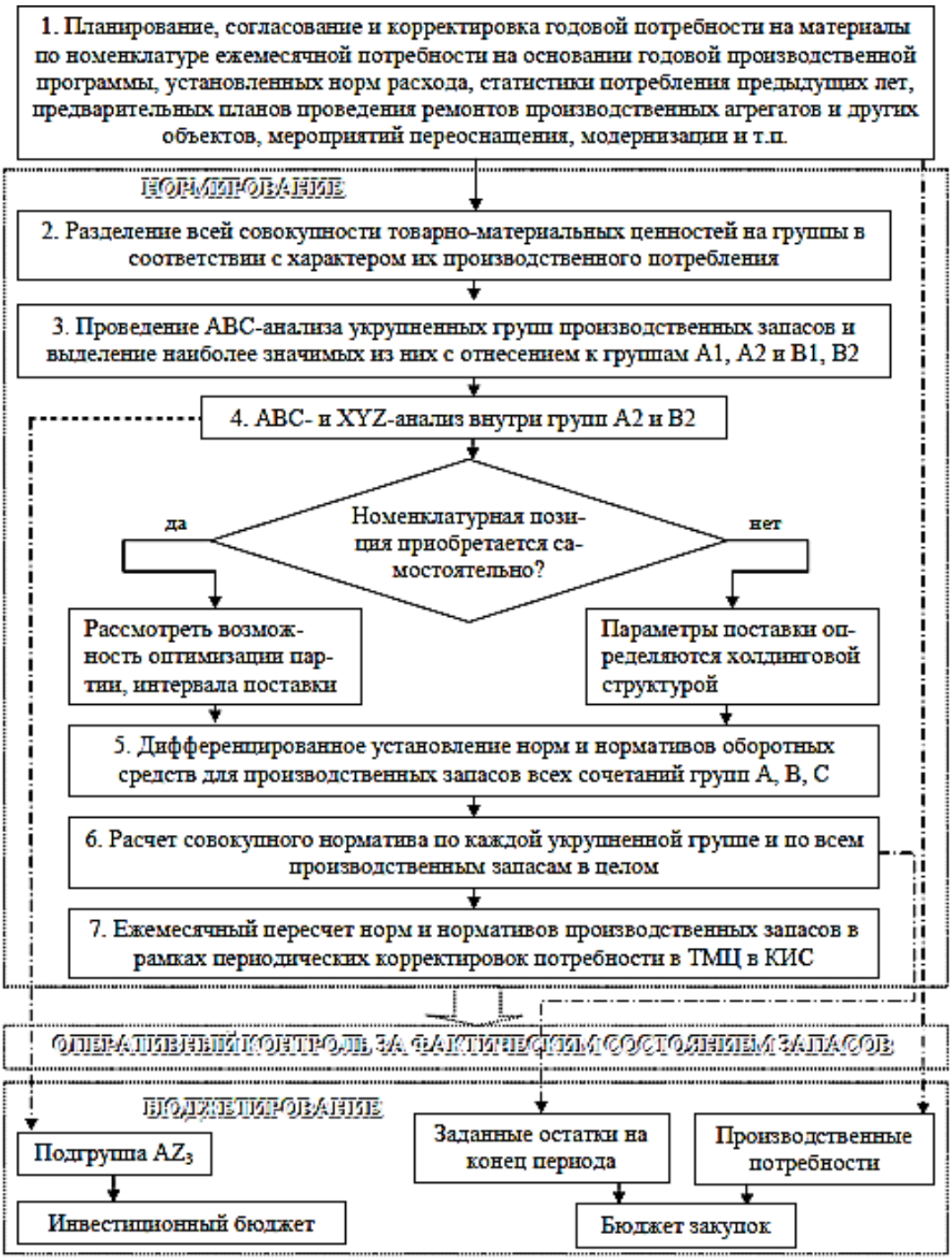

Рис. 1. Алгоритм адаптации методики в корпоративной информационной системе и системе бюджетирования

Таким образом, система бюджетирования дает возможность управлять деятельностью предприятия путем отслеживания через соответствующие бюджеты любых управленческих решений, что может быть применимо и для повышения объективности уровня запасов.

Необходимо отметить, что для внедрения системы бюджетирования требуются четыре компонента бюджетного процесса, составляющие инфраструктуру

системы бюджетирования на предприятии: аналитический, учетный, организационный и программно-технический блоки. Основу учетного блока (компонента) бюджетного процесса на предприятии составляет система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Существующая в рамках некоторых предприятий корпоративная система дает возможность вводить систему бюджетирования и формировать вышеназванные бюджеты.

Таким образом, проанализированная методика нормирования производственных запасов дает возможность управлять деятельностью предприятий и которая может быть успешно реализована в рамках предприятий.

Список литературы

1. Белик И.С. Бюджетирование деятельности предприятий: в таблицах, графиках, схемах: Учебное пособие / И.С. Белик. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 60 с.

2. Латфуллин Р.Р. Управление производственными запасами во вспомогательных производствах металлургических холдингов: Автореферат, 2015. – 22 с.

3. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 544 с.

4. Экономика предприятия: Учебник / Науч. ред. Б.И. Чайкин, В.Ж. Дубровский. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2002. – 505 с.

5. Латфуллин Р.Р. Управление производственными запасами во вспомогательных производствах металлургических холдингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/upravlenie-proizvodstvennymi-zapasami-vo-vspomogatelnyh-proizvodstvah.html