

УДК 338.984

Совершенствование инструментария финансового планирования с учетом функциональных возможностей программных продуктов

СУХОПАРОВА АНТОНИНА ВИКТОРОВНА,

кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных и сетевых технологий

Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова, Ярославль, Россия

E-mail: ant-sukhoparov@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Необходимость разработки методики финансового планирования, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, очевидна, поскольку осуществлять эффективную управленческую деятельность без планирования нерационально.

Особенно интересен опыт российских предприятий, связанных с ведущими мировыми корпорациями деловыми отношениями, предусматривающими жесткие требования к организации всех процессов функционирования, в том числе к финансовому планированию (бюджетированию). Целью исследования являлось изучение проблем внедрения и оптимизации финансового планирования с помощью программных продуктов. Задачи исследования предусматривали изучение и анализ бюджетов, разработанных с помощью одного программного продукта, и поиск содержательных ошибок с использованием другого программного продукта с целью оптимизации процесса бюджетирования. Данная прикладная научная проблема была поставлена нами при проведении исследования на предприятии.

При изучении рассмотренных вопросов использовались методики экономического анализа и синтеза.

Ключевые слова: финансовое планирование, оптимизация бюджетирования с помощью программных продуктов, распределение затрат между центрами ответственности, методика классификации затрат «директ-костинг», бюджет доходов и расходов.

Improving the Tools of Financial Planning Based on the Functionality of Software Products

ANTONINA V. SUHOPAROVA,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of information and network technologies,

P.G. Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russia

E-mail: ant-sukhoparov@yandex.ru

ABSTRACT

The need to develop methods of financial planning that meets the goals and objectives of the enterprise in conditions of the market economy is obvious since it is irrational to carry out effective management activities without planning.

It is especially interesting to consider the experience of Russian enterprises which have business relationships with the world's leading corporations where it is indispensable to have high standards of organization of all processes

of functioning, including financial planning (budgeting). The aim of the research was to study the problems of implementation and optimization of financial planning with the help of software products. The objectives of the research included the study and analysis of the budgets that are developed with the help of one software product, and the search for meaningful bugs using the other software with the purpose of optimization of the budgeting process. We set this applied research problem in order to solve it during the research of an enterprise.

When studying the addressed issues the methods of economic analysis and synthesis were used.

Keywords: *financial planning, optimization of budgeting with the help of software, the allocation of costs among responsibility centers, the methodology of costs classification "direct costing", the budget of income and expenses.*

Финансовое планирование прочно вошло в жизнь российских компаний практически всех отраслей и размеров. Теоретические его основы подробно исследованы в трудах ведущих российских и зарубежных ученых П.В. Акинина, И.Т. Балабановой, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, В.Э. Керимова, В.В. Ковалева, О.Н. Лихачевой, В.Е. Хруцкого, А.Д. Шеремета, К.В. Щиборща, Р. Брейли, Ю. Бригхэма, Л. Гапенски, Б. Коласса, Р. Коха, С. Майерса, М. Поукока, Р. Холта, Дж.К. Ван Хорна. Однако при наличии большого количества методических подходов к разработке и внедрению финансового планирования на предприятиях в работах по этой тематике почти не упоминается проблема обоснования выбора программных продуктов для осуществления процесса бюджетирования и связанные с этим методические и организационные проблемы предприятий. Исключением являются работы сотрудников компаний — разработчиков программных продуктов [1, 2]. Но и в них не освещены проблема поиска содержательных ошибок и недочетов в планах и использование для решения этой задачи других программных продуктов с целью оптимизации процесса бюджетирования. Данная прикладная научная проблема была поставлена нами при проведении исследования на предприятии.

Рассмотрим методы организации процедуры бюджетирования на примере филиала одного из крупных автомобильных дилеров в России, специализирующихся на продаже автомобилей различных марок, оригинальных запасных частей к ним, а также их гарантийном и сервисном обслуживании.

Производитель автомобилей обязывает официального дилера при работе руководствоваться его стандартами не только в технической

области, дизайне помещений и работе с клиентом, но и в организации бизнес-процессов и финансовом планировании. Применение в этом процессе отчетности по российским стандартам, российских программных продуктов в сочетании с общепринятыми методиками управленческого учета и требованиями международной корпорации делает, по нашему мнению, интересным проведенное исследование.

В организации используется самая распространенная методика классификации затрат — система «директ-костинг», эффективная при принятии оперативных управленческих решений [3].

Традиционно составляются и ежегодно защищаются в головной организации следующие бюджеты: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, управленческий баланс.

В организации функционируют центры финансовой ответственности (ЦФО): отдел продаж автомобилей 1 (ОПА 1), отдел продаж автомобилей 2 (ОПА 2), отдел продажи запасных частей (ОЗЧ), отдел «Трейд ин», станция технического обслуживания (СТО).

На каждый из ЦФО составляются отдельные бюджеты, которые объединяются в планы предприятия в целом. Регулярно проводится анализ выполнения планов по ЦФО, предприятию в целом и в рамках холдинга. Для целей бюджетирования и ведения управленческого учета предприятием приобретен программный продукт «Инталев: Корпоративные финансы» — один из лидеров рынка корпоративных информационных систем в России. Однако, несмотря на жесткий контроль со стороны головной корпорации и фирмы — производителя автомобилей, необходимые для оптимального бюджетирования процедуры структурирования бизнес-процессов в филиале внедрены лишь на бумаге.

На основе исполнения бюджетов прошлого отчетного периода и анализа трендов рынка автомобильной отрасли и планов зарубежной корпорации-производителя разрабатывается бюджет доходов и расходов организации. Укрупненно он может быть представлен, как показано в табл. 1.

При разработке бюджета учтены традиционно «узкие места», характерные для отрасли, такие как высокий уровень затрат на закупку автомобилей, преобладание в структуре издержек постоянных затрат, не зависящих от объемов продаж, убыточность части ЦФО и аккумуляция части общих издержек в более рентабельных подразделениях.

Рентабельность предприятия по валовому доходу составляет 12,7%, по маржинальной прибыли — 9,0%, а по чистой прибыли — 3,11%. В рамках отрасли такие показатели являются

нормой, однако риски падения продаж и потенциальной убыточности должны быть учтены в неблагоприятном сценарии бюджета.

Основную долю в выручке организации занимает продажа и сервисное обслуживание автомобилей, запасных частей к ним — 95,28%, остальной объем продаж приходится на комиссионные доходы от продаж банковских и страховых продуктов. 58,23% выручки от продаж товаров запланирована на выручку от продаж автомобилей марки 1 как одного из лидеров автомобильного рынка России. На втором месте по объему продаж (20,19% выручки) машины марки 2, однако издержки по этому подразделению запланированы на уровне, превышающем валовой доход на сумму 5 815,33, тыс. руб. 8,92% от выручки составляет доля подразделения продажи автомобильных запасных частей, чуть меньше — 8,57% — продажи СТО.

Таблица 1

Бюджет доходов и расходов на плановый период, тыс. руб.

Показатель	Всего	ОПА 1	ОПА 2	ОЗЧ	СТО	«Трейд ин»
Выручка от реализации товара	3 023 303,82	1 760 628,46	610 326,09	269 565,65	259 097,57	123 686,05
Выручка от реализации услуг	149 749,15	8 685,96	1 946,04	—	142 469,29	—
Входящая стоимость товара	2 769 726,92	1 653 297,56	584 655,46	156 428,9	259 097,57	116 247,43
Валовой доход	403 326,04	116 016,86	27 616,67	113 136,75	142 469,29	7 438,62
Затраты, всего	304 688,71	83 859,72	33 432,00	38 298,78	116 981,55	8 034,56
Маржинальные затраты	117 673,9	31 536,41	6 818,52	27 535,56	40 650,16	3 594,05
Постоянные затраты	153 619,61	37 201,81	17 071,86	9 083,75	72 453,45	2 904,42
Инвестиционные расходы	6 308,35	331,68	273,45	492,51	3 566,13	6,0
Процентные расходы	27 086,85	14 789,82	9 268,17	1 186,96	311,81	1 530,09
Маржинальная прибыль	285 652,14	84 480,45	20 798,15	85 601,18	101 819,13	3 844,57
Маржинальная прибыль на единицу товара	194,21	70,4	96,74	—	—	27,07
Чистая прибыль или убыток	98 637,33	32 157,14	—5 815,33	74 837,97	25 487,74	—595,94

Источник: данные исследуемого предприятия.

Однако по маржинальной прибыли ОЗЧ занимает второе место вслед за СТО, обгоняя лидера по выручке — ОПА 1 более чем на 1 млн руб. Это связано с высоким размером валового дохода, т.е. разницей между закупочной и розничной ценами на товары, а величина постоянных затрат, инвестиционных и процентных расходов в отделе незначительна. Продавая товаров в 6,53 раза меньше, ОЗЧ получает чистой прибыли в 2,32 раза больше, чем ОПА 1.

Занимая четвертое место по размеру выручки от продаж, СТО автомобильного дилера занимает первое место в своей организации по размеру валового дохода и маржинальной прибыли. Однако величина чистой прибыли в подразделении лишь третья по размеру, поскольку станция имеет значительные переменные и постоянные издержки.

Центр финансовой ответственности «Трейд ин» занимает последнее место по выручке, размеру валового дохода и маржинальной прибыли, являясь убыточным по чистой прибыли.

Важными составляющими затрат при разработке бюджета доходов и расходов являются постоянные расходы, значительное место в которых занимают производственные затраты. Методика бюджетирования, разработанная на предприятии, предусматривает разделение производственных расходов на зависящие и не зависящие от объема продаж.

Проведем анализ распределения последних между ЦФО предприятия на основе данных, представленных в *табл. 2*.

При текущем распределении затрат наблюдается тенденция несистемного распределения данной статьи затрат между подразделениями организации. Так, основной массив (почти 60%) выручки бизнесу приносит ЦФО ОПА 1, а затраты подразделение несет только в объеме 31,05%, ОПА 2 является убыточным и при 20,19%-ной доле в выручке несет 13,9% затрат, но ЦФО ОЗЧ при доле в выручке почти 9% компенсирует лишь 4,52% затрат, а СТО предприятия при 8,57%-ной доле в выручке несет почти 40% производственных и хозяйственных издержек организации. Понятно, что помещение сервиса занимает площадь, значительно превышающую офисы и выставочные залы других ЦФО, но из этого не следует вывод

о перераспределении затрат на его аренду и содержание. Высокие издержки в бизнесе должны окупаться соответствующей выручкой. Необходимо разработать программу развития сервиса и рассчитать бюджеты подразделения на ее основе.

Центр финансовой ответственности «Трейд ин» приносит в копилку бизнеса всего 4,09% выручки и несет минимальное количество затрат на свое содержание (0,7%). Здесь также есть значительные резервы развития и источник компенсации затрат.

Как видно из данных, представленных в *табл. 2*, при разработке бюджетов в организации учитывается различная доходность деятельности ЦФО и наиболее крупные затраты перераспределяются между ними. Так, аренда стоянок и служебный транспорт практически не нужны ОЗЧ, однако наиболее крупная сумма издержек по статье «Аренда стоянок» в размере 2 062,2 тыс. руб. зачислена именно ему как наиболее доходному ЦФО.

Затраты на аренду стоянок между подразделениями по продаже автомобилей марок 1 и 2 также не соответствуют соотношению их выручек и явно завышены в пользу ЦФО ОПА 1.

Таким образом, одной из важных задач оптимизации управленческого учета и бюджетирования на исследуемом предприятии является совершенствование технологии распределения затрат между ЦФО организации.

План-фактный анализ важнейшей статьи постоянных расходов — производственных затрат также продолжает тенденцию оптимизации бизнеса в компании, что видно из данных *табл. 3*.

На основе анализа приведенных данных можно сказать, что за прошедшие 7 мес. достигнута экономия издержек в целом по статье затрат на 2%, в том числе самая значительная экономия достигнута по коммунальным платежам, что частично является следствием объективных обстоятельств — зима была теплой, однако программы энергосбережения предприятия также оказывают влияние на оптимизацию этой позиции. Недовыполнение программы по ремонту основных фондов на 1% не является существенным нарушением, однако как важный фактор конкурентоспособности бизнеса подлежит безусловному выполнению.

Таблица 2

**Бюджет производственных и хозяйственных затрат предприятия
на плановый период, тыс. руб.**

Показатель*	Всего	ОПА 1	ОПА 2	ОЗЧ	СТО	«Трейд ин»
Выручка от реализации товара	3 023 303,82	1 760 628,46	610 326,09	269 565,65	259 097,57	123 686,05
Доля подразделения в выручке, %	100	58,23	20,19	8,92	8,57	4,09
Производственные затраты	79 556,82	24 672,25 + + 364,91**	10 902,53 + + 140,2**	3 596,08	31 277,66	587,78
Доля подразделения в производственных затратах*, %	100 – 10*	31,05	13,9	4,52	39,31	0,7
Аренда офисов	149 749,15	17 627,76	9 095,64	639,72	20 594,76	128,28
Аренда стоянок	6 901,2	1 785,36	299,88	2 062,2	1 630,04	221,52
Коммунальные платежи	4 831,58	1 251,70	400,11	234,46	2 537,73	11,35
Охрана и безопасность	6 826,02	2 488,22	592,85	261,16	2 901,63	165,27
Ремонт основных фондов	989,77	9,0 + + 101,5**	6,0 + 76,6**	9,0	709,32	3,0
Хозяйственные расходы и канцтовары	5 067,11	1 328,6	437,11	303,4	2 475,26	17,98
Услуги связи	1 045,34	181,64	70,94	79,54	428,92	40,38
Служебный транспорт	477,6	263,4**	63,6**	6,6	—	—

* Суммовые значения показателей по организации и подразделениям могут не совпадать, поскольку существует еще ЦФО администрации предприятия, который в данной статье не рассматривается.

Однако последний является согласно стандартам управленческого учета центром затрат и его издержки должны покрываться выручкой других ЦФО. Производственные и хозяйственные затраты ЦФО администрации предприятия составляют 10% от их общего объема.

** В бюджете предприятия отдельно выделяются затраты на тест-драйв по автомобилям марок 1 и 2, которые не входят в бюджеты соответствующих ЦФО.

Источник: данные исследуемого предприятия.

Статьи затрат по хозяйственным расходам и услугам связи имеют существенную экономию, что положительно характеризует финансовую политику предприятия. Серьезный перерасход по затратам на служебный транспорт требует дополнительного исследования проблемы и принятия мер по достижению запланированных показателей к концу финансового года.

В целом же по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что бюджет доходов и расходов предприятия и его составляющие спланированы достаточно профессионально, причем некоторые прогнозируемые параметры,

характеризующие эффективность деятельности исследуемой организации, удалось перевыполнить.

Анализ фактического материала показал эффективность применения современного программного продукта «Инталев: Корпоративные финансы» при организации управленческого учета и бюджетирования. Однако в ходе анализа были выявлены проблемы распределения затрат между ЦФО предприятия. Их решение может быть осуществлено различными частными методами с различной степенью эффективности.

Таблица 3

Отчет об исполнении бюджета производственных и хозяйственных затрат за первое полугодие планового периода, руб.

Показатель	План	Факт	Отклонение абсолютное	Отклонение относительное, %
Производственные затраты	46 326 785	45 574 397	-752 388	-2
Аренда офисов	31 160 343	31 101 756	-58 587	0
Аренда стоянок и основных фондов	4 027 063	4 031 783	4 721	0
Коммунальные платежи	2 770 261	2 184 911	-585 350	-21
Охрана, безопасность	3 994 000	3 994 474	474	0
Ремонт основных фондов	492 851	489 528	-3 323	-1
Хозяйственные расходы и канцтовары	3 188 543	3 072 681	-115 862	-4
Услуги связи	606 926	509 296	-97 630	-16
Служебный транспорт	86 800	189 968	103 168	119

Источник: данные исследуемого предприятия.

Комплексное решение проблем оптимизации процессов управленческого учета и бюджетирования может быть найдено с помощью внедрения на предприятии структурирования выполнения работ и услуг по бизнес-процессам и их внедрению в процедуру бюджетирования, что предусмотрено в программном продукте «Инталев: Корпоративные финансы» и не используется в компании [1, с. 70].

Совершенствование методик процесса планирования для исследуемой организации заключается в выполнении следующих задач:

- доработке методов планирования с более развернутым использованием программного продукта «Инталев: Корпоративные финансы» на основе бизнес-процессов;
- внедрении системы стратегического анализа и планирования с применением программного продукта Project Expert для проведения анализа правильности принятых решений в системе бюджетирования. Программа Project Expert с помощью имитационного моделирования позволяет проанализировать альтернативные варианты развития организации и выбрать оптимальный из них для организации и ее подразделений, определить потребность

предприятия в денежных средствах, подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования, оценить запас прочности бизнеса, выбрать варианты закупок и сбыта, а также вести контроль за реализацией планов.

Бюджеты подразделений исследуемого предприятия были рассчитаны по предложенной программе, полученные результаты значительно отличались от бюджетов, разработанных в программе «Инталев: Корпоративные финансы». Проведенный нами совместно с менеджментом предприятия анализ позволил провести оценку ценовой политики и динамики продаж каждого продукта компании и выявить «узкие места» в работе подразделений.

Было произведено моделирование различных вариантов развития ситуации на рынке, результаты которого при сравнении с расчетами в программе «Инталев: Корпоративные финансы» показали альтернативные варианты формирования бюджетов подразделений.

Следующим этапом в сравнительном анализе финансовых планов явилось определение чувствительности модели предприятия к изменениям различных параметров. Исследование чувствительности показателей эффективности

к изменению различных параметров позволяет определить устойчивость предприятия к колебаниям конъюнктуры рынка и возможным изменениям макроэкономических условий деятельности. Этот инструмент особенно важен в условиях нестабильности факторов ведения бизнеса в условиях санкций для предприятий, продающих товары импортного производства, каковым является исследуемое предприятие [4].

Расчеты, сделанные с помощью продукта Project Expert, позволили разработать программу скидок и акций для «потерянных» клиентов предприятия и значительно скорректировать политику ценообразования для сервиса компании.

Таким образом, результатом исследования является создание методики оптимизации финансового планирования на предприятии с учетом функциональных возможностей двух программных продуктов.

Литература

1. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. СПб.: Питер, 2007. 448 с.
2. Котляр Э.А., Самойлов Л.Л., Лактионова О.О. Искусство и методы финансового анализа и планирования. М.: НВП «ИНЭК», 2004. 160 с.
3. Черных И.Н., Хамидуллина З.Ч. Организация учета затрат по центрам ответственности: учеб. пособие. М.: КноРус, 2010. 160 с.
4. Project Expert: описание решения задач разработки финансовых планов и инвестиционных проектов. URL: <http://pandia.ru/text/78/462/81640.php> (дата обращения: 10.12.2015).

References

1. Dobrovolskii E., Karabanov B., Borovkov P., Glukhov E., Breslav E. Biudzhetirowanie: shag za shagom [Budgeting: a step-by-step/Management practice series]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2007, 448 p. (in Russ.).
2. Kotliar E.A., Samoilov L.L., Laktionova O.O. Iskusstvo i metody finansovogo analiza i planirovaniia [The art and methods of financial analysis and planning]. Moscow, NVP «INEK» — Scientific Enterprise «INEK», 2004, 160 p. (in Russ.).
3. Chernykh I.N., Khamidullina Z.Ch. Organizatsiia ucheta zatrat po tsentram otvetstvennosti: ucheb. posobie [The organization of cost accounting according to responsibility centers: study guide]. Moscow, KnoRus — KnoRus, 2010, 160 p. (in Russ.).
4. Project Expert: opisaniie resheniia zadach razrabotki finansovykh planov i investitsionnykh proektov [Project Expert: the description of the problem solving of the development of financial plans and investment projects]. URL: <http://pandia.ru/text/78/462/81640.php> (accessed: 10.12.2015) (in Russ.).