

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕРКИ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ В РАМКАХ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОЙ ФУНКЦИИ
ПО БИЗНЕС-ЦИКЛАМ**

Г.М. Бабынина

Бобруйский филиал УО «БГЭУ», BGM.galina2408@yandex.ru

Система бюджетирования ОАО «Белшина» построенная в 2005 году послужила началом целенаправленной экономической деятельности предприятия, что обеспечило необходимое равновесие между производством, реализацией продукции и денежными потоками. Работая в режиме жесткой экономии, предприятие покрыло убытки прошлых лет, недостаток собственных средств и достигло рентабельности 32,2%. Оборачиваемость оборотных средств со 160 дней достигла 74 дней. Предприятие создало хороший запас финансовой прочности для дальнейшей деятельности предприятия, приобрело имидж надежного партнера. Финансовые коэффициенты с минусовых значений достигли норматива и выше. Однако с отходом руководства предприятия от системы бюджетного управления (планирование объемов производства от мощности, а не от возможных объемов сбыта) произошла потеря контроля над бизнесом, и далее происходит качание предприятия из стороны в сторону. На протяжении последних лет наблюдается рост запасов готовой продукции, система показателей эффективности использования активов ухудшилась.

Таблица – Показатели оборачиваемости оборотного капитала ОАО «Белшина»

№	Показатель	01.01.2014г	01.01.2015г	Откл.
1	Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала – капиталотдачи	1,61	1,16	-0,45
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,44	2,35	-1,09
3	Продолжительность оборота капитала	105	153	48
4	Продолжительность оборота запасов и затрат	56	83	27
5	Продолжительность оборота дебиторской задолженности	36	58	22
6	Операционный цикл (п.4 + п.5)	92	141	49
7	Продолжительность оборота кредиторской задолженности	24	26	2
8	Финансовый цикл (п.6 – п.7)	68	115	47

Общая оценка эффективности деятельности и динамичности развития ОАО «Белшина» может быть дана на основе сравнения темпов роста прибыли, выручки от реализации продукции и авансированного в его деятельность капитала: $90,2\% < 93,6\% < 129,9\% > 100,0\%$. При росте величины активов на 29,9 % выручка от реализации снизилась на 6,4 %, прибыль от реализации – на 9,8 %, т.е. оптимальное соотношение не достигнуто, что свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов. По состоянию на 01.01.2015 года задолженность Общества по заемным средствам по сравнению с началом года увеличилась. Значение величины финансового рычага уменьшилось по результатам 2014 года на 4,25 процентных пункта.

Бюджетирование – процесс разработки, утверждения и контроля планов и бюджетов для более эффективного прогнозирования, координации и мотивации в оперативной деятельности. Интерактивные обсуждения между менеджерами и руководством в рамках определения целей и анализа отклонений помогают идентифицировать и корректировать стратегию.[1]

Для устранения диспропорций и эффективного управления ОАО «Белшина» центры ответственности целесообразно дифференцировать в виде отдельных бизнес-циклов: 1) *центр доходов, бизнес-цикл доходов* – выполняет следующие функции: оценка рынков сбыта, формирование портфеля заказов. Контроль за доходами и формирование информации о выручке предприятия в разрезе требуемых показателей: объем выпуска продукции в натуральной и денежной оценке по каждой номенклатуре; выручка от реализации по каждой номенклатуре; учет по видам договоров

поставки; учет по покупателям (ценовая политика); мониторинг рынка; 2) *центр затрат, бизнес–цикл затрат* – оценка рынков, обеспечение производства, оптимизация затрат. Центр затрат – осуществляет измерение затрат и формирует информацию о расходах предприятия в разрезе показателей: объем приобретенных ценностей в натуральной и денежной оценке по каждому виду ТМЦ; учет по видам договоров покупки; учет поставщикам; мониторинг рынка; 3) *центр нормативной себестоимости* – производственный процесс в разрезе каждого бизнес–сегмента. Разновидность центра затрат по каждому бизнес–сегменту: себестоимость выпущенной продукции в денежной оценке по каждой номенклатуре; учет прямых затрат; учет косвенных затрат; учет отклонений фактической себестоимости от нормативной. Центр ответственности может быть представлен бизнес–циклами: цех основного производства; цех вспомогательного производства; управление по труду и заработной плате; служба главного технолога; служба главного энергетика; служба главного механика; 4) *центр прибыли* – измеряет соотношение между доходами, получаемыми предприятиями и затратами по следующим позициям: прибыль от реализации продукции (по каждой номенклатуре); динамика прибыли по направлениям деятельности. Данный центр ответственности может быть представлен бизнес–циклами: экономическое управление; финансовое управление; управление бухгалтерского учета и отчетности; 5) *центр развития производства и инноваций или бизнес–цикл инвестиций и капиталовложений* – развитие и расширение бизнеса, модернизация и перевооружение. Может быть представлен наблюдательным Советом; руководителем предприятия; главным инженером и его службой.

Порядок выполнения проверки в рамках осуществления контрольно–ревизионной функции по бизнес–циклам. А) *Организация внутренней проверки бизнес–цикла доходов*. Цели внутреннего контроля реализации продукции заключаются в проверке по направлениям: должное отражение выручки от реализации в учете и отчетности; оптимизация убытков; оценка организации контроля за дебиторской задолженностью; выполнение контрольных показателей; исполнение ценовой политики. Направления проверки реализации продукции: предоставление преференций покупателям, наличие оснований; поступление денежных средств от реализации; оценка рисков, например риска неплатежа; разделение обязанностей между сотрудниками при учете реализации и погашения дебиторской задолженности. Ревизор уточняет основания, предложенного контрагенту вида взаимоотношений (предоплата, оплата по отгрузке, отгрузка и оплата по утвержденному графику), применение мер и санкций к дебиторам по просроченным платежам, оценивает правильность применения ценовой политики в отношении покупателей, правомерность применения скидок, адекватность принятых решений при оформлении списания сомнительных долгов. Б) *Организация проверки бизнес–цикла затрат*. Цели проверки затрат заключаются в проверке по направлениям: должное отражение в учете и отчетности затрат (финансовая, управленческая); оптимизация методики калькулирования; оценка организации контроля за кредиторской задолженностью; выполнение контрольных показателей, определенных в бюджете подразделения; мониторинг цен рынка. Ключевые направления проверки затрат: обоснованность произведенных затрат; своевременность расчетов с контрагентами; оценка рисков; разделение обязанностей между сотрудниками при учете затрат и погашения кредиторской задолженности. Ревизор должен уточнить основания предложенного контрагентом вида взаимоотношений (предоплата, оплата по отгрузке). Какие преференции предложены предприятию. Ведется ли учет и классификация долгов и взаиморасчетов. Анализ мер и санкций кредиторов к предприятию по просроченным платежам, убытков от санкций. Оценка мер и процедур, позволяющих снизить затраты предприятия. В) *Организация проверки бизнес–цикла производства*. Проверка производства по направлениям: отражение в учете и отчетности готовой продукции; оптимизация производственных затрат, учет отклонений от калькуляции; анализ метода расчета незавершенного производства; выполнение контрольных показателей; мониторинг рекламаций и учет замечаний в технологическом процессе, качество продукции; обоснованность произведенных затрат, оценка рисков. Г) *Организация проверки бизнес–цикла инвестиций и капиталовложений*. Ключевые направления проверки бизнес–цикла: документальное оформление (договора, сметы, контракты); обоснованность произведенных затрат и оценка эффективности проекта; финансовые возможности и их прогноз; оценка рисков.

Контроль за исполнением бюджетов, анализ причин расхождения фактического исполнения бюджетов с прогнозами, выработка рекомендаций по устранению негативных тенденций, исправлению финансовой ситуации в целом или в отдельных центрах ответственности, являются важнейшей задачей бюджетного процесса, которые на сегодня предстоит решить ОАО «Белшина».

Список использованных источников:

1. Вебер Ю., Шеффер У. «В 26 Введение в контроллинг». пер. с нем./Под ред. и с. предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько.–М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров». 2014.–416с.