

8. Зиядуллаев Н., Симонова Ю. Совершенствование международной деятельности банков в условиях интеграции и нестабильности // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 9. С. 27.

9. <https://www.nbrb.by/statistics/FinancialCapability>.

10. <http://www.nationalbank.kz/?docid=1467&switch=russian>.

11. <http://www.nbkr.kg/index1.jsp?item=1482&lang=RUS>.

12. <https://www.cba.am/ru/SitePages/statfinorg.aspx>.

УДК 336.64

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ В РАМКАХ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Владимир Яковлевич Ушаков, канд. экон. наук, проф.,  
профессор кафедры финансов и кредита,  
e-mail: ushakovv@list.ru,*

*Константин Георгиевич Буневич, канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и кредита,  
e-mail: kbunevich@miemr.ru,  
Московский университет имени С. Ю. Витте,  
<http://muiv.ru>*

*В статье рассматриваются некоторые теоретические аспекты бюджетирования на предприятии. Моделируется алгоритм контроля исполнения бюджета, а также предлагается расчетно-аналитический метод прогнозирования прибыли.*

*Ключевые слова: прогнозирование; бюджетирование; финансы предприятий.*

**DOI:** 10.21777/2307-6135-2017-1-33-39



**В.Я. Ушаков**

В настоящее время активизируется роль финансов, усиливается значение финансовых показателей в оценке деятельности промышленных предприятий. Особую актуальность приобретает финансовое планирование, представляющее собой определение необходимого объема ресурсов из различных источников и рациональное распределение этих ресурсов во времени и по структурным подразделениям предприятия.

Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый предварительный контроль образования и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния предприятия. В рамках настоящего исследования показано, что сложившаяся в настоящее время система планирования имеет ряд недостатков. Указанное мнение подтверждается исследованиями Н. В. Колчиной, которая считает, что большинство российских предприятий еще не приобщилось к управлению финансами через механизм финансового планирования. Это вызвано рядом причин:

- отсутствием ясных целей и понимания миссии предприятия его руководством;
- трудностями многих хозяйствующих субъектов при определении реальной потребности в текущих ресурсах;

– отсутствием на современных предприятиях отлаженной системы представления достоверной информации в нужное время и сроки [1].

Условия конкуренции и нестабильности определяют необходимость внедрения планирования и контроля результатов через призму бюджетирования – основного инструмента управления, обеспечивающего руководство точной, полной и своевременной информацией. С помощью бюджета «должны осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятия, формирование, анализ работы предприятия и контроллинг» [6]. После составления проекта бюджета предприятия, его защиты и утверждения следует наиболее интересным с научной и практической точки зрения этап – исполнение бюджета. Необходимо отметить, что на рассматриваемом нами предприятии в рамках финансового планирования не осуществляется анализ исполнения бюджетов. Целесообразно ввести в обязанности финансового отдела контроль хода исполнения бюджетов для своевременной их корректировки. Рассмотрим основные требования к контролю исполнения бюджетов.

Регулирование на этапе исполнения бюджетов следует понимать как единство следующих составляющих:

- корректировка бюджетов при изменении среды функционирования предприятия;
- ориентирование сотрудников на достижение заявленных плановых показателей;
- координация деятельности для достижения минимальных отклонений фактических данных от плановых.

Следует отметить, что на практике в ходе план-фактного анализа нередко происходит сравнение несопоставимых данных, поскольку рассматриваются данные, соответствующие разным объемам производства. Отечественные экономисты необходимость рассмотрения бюджетных данных с последующим анализом отклонений на скорректированный объем выпуска и реализации практически не рассматривают. К примеру, В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов не рассматривают вопросы исполнения и анализа бюджетов, а К. В. Щиборщ, раскрывая методику план-фактного анализа [2], основывает ее лишь на сопоставлении плановых и фактических показателей.



К.Г. Буневич

Зарубежные специалисты подчеркивают невозможность сравнения показателей, относящихся к разным объемам производства и реализации. Так, К. Друри указывает, что «при осуществлении контроля и регулирования затрат очень важно, чтобы сравнивались фактические и сметные затраты для одного и того же объема выпуска продукции. Такой подход называется составлением сметы с учетом изменений затрат, связанных с колебаниями объема производства, или гибкой сметы» [3].

Можно согласиться с мнениями зарубежных ученых-экономистов относительно того, что именно гибкий бюджет является инструментом измерения эффективности функционирования как центров ответственности, так и организации в целом. Обобщая основные моменты рассмотренных процедур, сформулируем следующие аспекты исполнения бюджетов (на основе гибких бюджетов):

- фундаментальная основа – деление затрат на постоянные и переменные;
- процедура контроля исполнения бюджетов производится после корректировки бюджетов;
- корректировка бюджетов осуществляется исходя из фактического объема производства и реализации за отчетный период;
- расчет переменных затрат в скорректированном бюджете производится в соответствии с нормативными значениями затрат на единицу продукции;
- в скорректированном бюджете общая сумма переменных затрат рассчитывается

путем умножения нормативов по соответствующим статьям на фактический объем производства;

– постоянные затраты вносятся в скорректированный бюджет из утвержденного без изменений.

Следующим шагом контроля и анализа затрат на этапе исполнения бюджета следует рассматривать разделение затрат на регулируемые и нерегулируемые, имеющиеся в работах зарубежных специалистов и отсутствующее в отечественных. Как замечает К. Друри, «затраты и доходы, регистрируемые по центрам ответственности, классифицируются как регулируемые и нерегулируемые на отдельном управленческом уровне» [3]. Регулируемыми затратами К. Друри считает такие, которые входят в компетенцию конкретного менеджера и, соответственно, являются предметом регулирования с его стороны. В конечном счете более детальному анализу подвергаются именно отклонения по регулируемым (контролируемым) затратам.

К регулируемым затратам, как представляется, стоит отнести:

- материальные расходы (в том числе расходы на оплату работ, услуг, выполняемых сторонними предприятиями, и т. п.);
- расходы на оплату труда производственных рабочих;
- текущий и капитальный ремонт основных средств;
- расходы на научно-исследовательские и конструкторские работы;
- страхование имущества, ответственности и др.

К нерегулируемым затратам следует отнести:

- амортизацию;
- расходы на сертификацию, лицензирование деятельности и другие обязательные платежи и др.

Заключительным этапом в рамках исполнения бюджетов является анализ причин отклонений, методика которого достаточно изучена как отечественными, так и зарубежными учеными. Так, К. В. Щиборщ приводит методику анализа исполнения операционного, инвестиционного, финансового бюджетов на базе использования приемов вертикального и горизонтального факторного анализа, расчета конечного эффекта [2]. Б. А. Аманжолова и И. А. Бланк предлагают использовать анализ по методу «дерева отклонений», основанному на многоуровневой схеме факторов чистого денежного потока [4, 5]. Дж. К. Шим и Дж. Г. Сигел анализируют отклонения по выручке, затратам на оплату труда и затратам на материалы, по накладным расходам, прибыли [6].

Регулирование, по нашему мнению, стоит рассматривать как целенаправленное воздействие управленческого персонала для достижения определенных целей с учетом возникших отклонений. К примеру, с целью минимизации неблагоприятных отклонений по расходам на сырье, материалы, горюче-смазочные материалы, запчасти, комплектующие возможно применение следующих приемов:

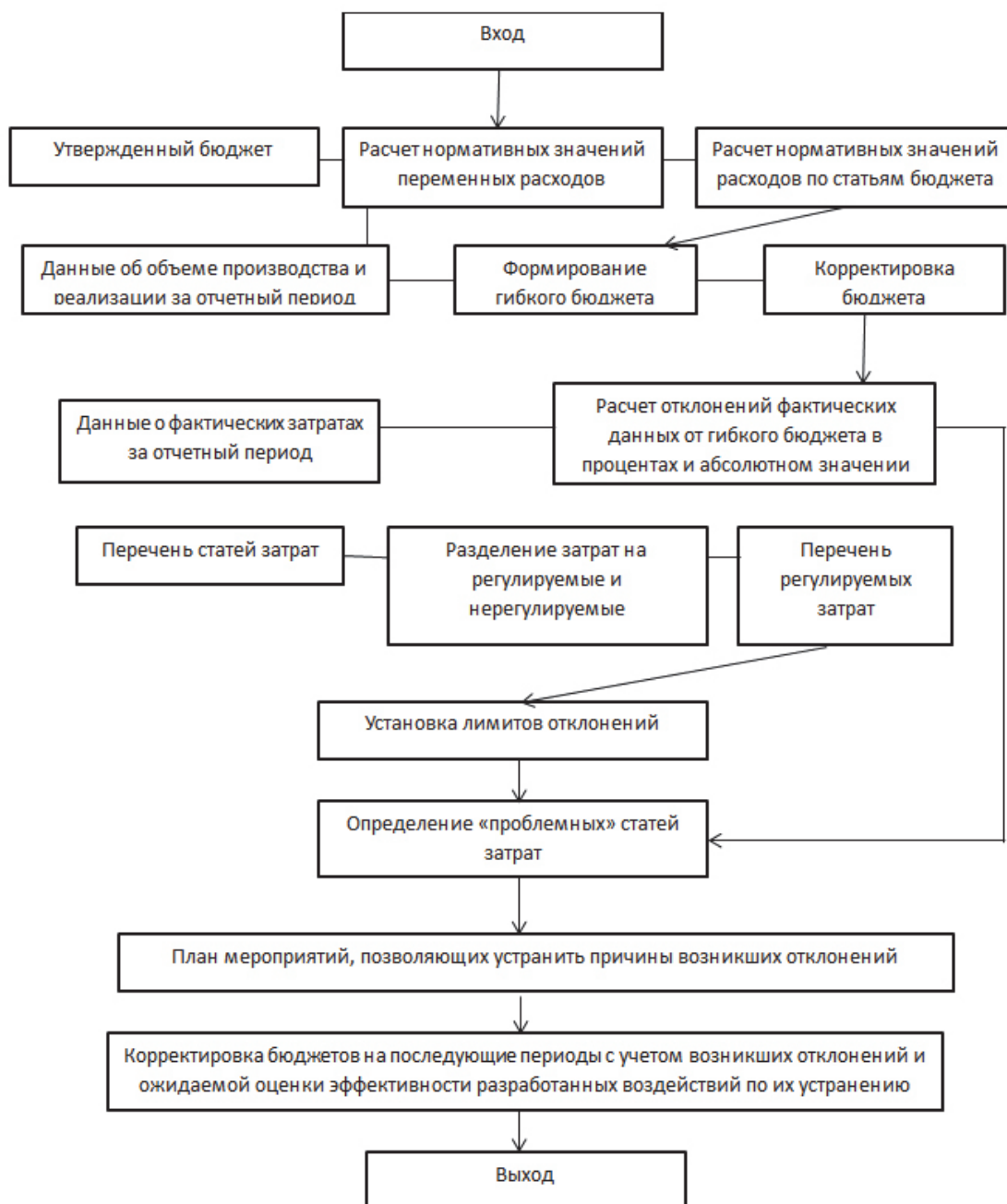
- реализация программ оптимизации и внедрение концепции «бережливого производства»;
- проведение тендеров и поиск новых поставщиков;
- преобразование существующих и внедрение новых, инновационных технологий;
- реинжиниринг существующих бизнес-процессов;
- использование инструментов хеджирования с целью снижения негативного влияния волатильности цен на конечный финансовый результат и др.

Обобщая вышесказанное, сформулируем алгоритм регулирования, контроля исполнения бюджета и анализа возникших отклонений. Он представлен на рис. 1. Данный алгоритм позволяет, по нашему мнению, реализовать на предприятии такие функции управления, как контроль, регулирование и анализ. Реализация описанного алгоритма, как представляется, является одним из условий эффективного финансового

планирования [7–9].

Помимо составления алгоритма контроля исполнения бюджета предприятию необходимо рассчитать потребность в оборотном капитале в плановом периоде. Эта потребность рассчитывается расчетно-аналитическим методом. Расчетно-аналитический метод реализуется по алгоритму, представленному на рис. 2.

Рассмотрим алгоритмы регулирования контроля исполнения бюджета и анализа возникших отклонений расчетно-аналитическим методом на примере предприятия «ФАСТ-ФЭШН».



**Рис. 1. Алгоритм регулирования контроля исполнения бюджета и анализа возникших отклонений**

По данным финансовой отчетности базовый остаток оборотных средств составил 23 142 т. р. В будущем периоде предприятие планирует увеличить объемы производства на 10%, а также ускорить оборачиваемость с 5 до 6 раз в год.

Оборотный капитал рассчитаем по следующей формуле:

$$\text{Обк (ПЛ)} = \frac{\text{Обк(баз)} \cdot I_{\text{г}}}{I_{\text{о}}}, \quad (1)$$

где Обк(пл) – оборотный капитал плановый;  
 Обк(баз) – оборотный капитал базовый;  
 Iq – индекс объема производства;  
 Io – индекс оборачиваемости.

Чтобы найти Io, нам необходимо знать оборачиваемость за настоящий период (Коб) и плановый коэффициент оборачиваемости.



Рис. 2. Алгоритм расчетно-аналитического метода

За настоящий период Коб рассчитывается по следующей формуле:

$$Коб = \frac{РПоб}{СОос} \quad (2)$$

где РПоб – объем реализованной продукции;  
 СОос – средний остаток основных средств.

По нашим данным, объем реализованной продукции равен 4 598 т. р., а средний остаток основных средств равен 919 т. р.

По формуле (2) получаем:  $Коб = 4598/919 = 5$ .

Плановый оборотный капитал определим по формуле (1).

По данным отчетности, Обк (баз) = 23 142 т. р.,  $Iq = 1,1$ ,  $Io = 6/5 = 1,2$ . Отсюда получаем решение:

$$Обк (пл) = \frac{23142 \cdot 1,1}{1,2} = 21\,213,5 \text{ т. р.}$$

Исходя из этого решения плановая величина оборотных средств в плановом периоде составит 21 213,5 т. р.

Помимо этого, перед руководством предприятия стоит задача спрогнозировать чистую прибыль от услуг по техническому обслуживанию сигнализации на первое полугодие 2017 г. Удобнее всего это будет сделать методом скользящей средней экстраполяции. Для разработки прогноза на первое полугодие 2017 г. используем данные о чистой прибыли, полученной за каждый квартал 2012–2016 годов. Результаты расчетов приведены в табл. 1.

Таблица 1

Расчет значений скользящей средней и индексов сезонных колебаний

Год	Квартал	Чистая прибыль (тыс. руб.)	Скользящая средняя	Центрированная скользящая средняя	Индекс сезонных колебаний
2012	1	190			
	2	370	$(190+370+300+220):4 = 270$		
	3	300	$(370+300+220+280):4 = 292$	$(270+292):2 = 281$	1,07

## ЭКОНОМИКА

	4	220	$(300+220+280+420):4 = 305$	$(292+305):2 = 298,5$	0,74
2013	1	280	$(220+280+420+310):4 = 307$	$(305+307):2 = 306$	0,91
	2	420	$(280+420+310+180):4 = 297$	$(307+297):2 = 302$	1,39
	3	310	$(420+310+180+270):4 = 295$	$(297+295):2 = 296$	1,04
	4	180	$(310+180+270+360):4 = 280$	$(295+280):2 = 287,5$	0,63
2014	1	270	$(180+270+360+280):4 = 273$	$(280+273):2 = 276,5$	0,98
	2	360	$(270+360+280+190):4 = 275$	$(273+275):2 = 274$	1,32
	3	280	$(360+280+190+300):4 = 283$	$(275+283):2 = 279$	1,00
	4	190	$(280+190+300+430):4 = 300$	$(283+300):2 = 286,5$	0,66
2015	1	300	$(190+300+430+290):4 = 303$	$(300+303):2 = 301,5$	1,00
	2	430	$(300+430+290+200):4 = 305$	$(303+305):2 = 304$	1,42
	3	290	$(430+290+200+320):4 = 310$	$(305+310):2 = 307,5$	0,94
	4	200	$(290+200+320+440):4 = 312$	$(310+312):2 = 311$	0,64
2016	1	320	$(200+320+440+320):4 = 320$	$(312+320):2 = 316$	1,01
	2	440	$(320+440+320+220):4 = 325$	$(320+325):2 = 322,5$	1,37
	3	320			
	4	220			

На основе рассчитанных показателей индекса сезонных колебаний заполняем табл. 2 и делаем расчет скорректированного индекса.

Таблица 2

Расчет скорректированного индекса сезонных колебаний

Год	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
2012			1,07	0,74
2013	0,91	1,39	1,04	0,63
2014	0,98	1,32	1,00	0,66
2015	1,00	1,42	0,94	0,64
2016	1,01	1,37		
Итого	3,90	5,50	4,05	2,67
Средний индекс сезонных колебаний	0,975	1,375	1,0125	0,6675
Скорректированный индекс сезонных колебаний	0,97	1,37	1,00	0,66

Средний индекс сезонных колебаний рассчитываем путем деления суммы индексов за данный квартал на число значений: для 1 квартала:  $3,90:4 = 0,975$  и т. д.

Полученные средние индексы сезонных колебаний проверим на точность расчета.

Среднее значение всех квартальных индексов не должно превышать 1 (единицу).  
В нашем случае:

$$(0,975 + 1,375 + 1,0125 + 0,6675): 4 = 1,0075$$

Так как индекс больше 1, его следует скорректировать, уменьшив на 0.0075.

Завершающая стадия – составление прогноза. Для этого центрированную скользящую среднюю за определённый период и умножим на скорректированный индекс сезонных колебаний.

Для 2017 г. мы должны взять центрированную скользящую среднюю за 1 квартал 2016 г. (316) и умножить на скорректированный индекс сезонных колебаний за 1 квартал (0,97):

$$1 \text{ квартал } 2017 \text{ г.} = 316 \cdot 0,97 = 307 \text{ т.р.}$$

$$2 \text{ квартал } 2017 \text{ г.} = 322,5 \cdot 1,37 = 441,8 \text{ т.р.}$$

Соответственно прогнозная прибыль на первое полугодие 2017 г. будет равна:  
 $307 + 441,8 = 748 \text{ т.р.}$

Таким образом, апробированный авторами алгоритм регулирования, контроля исполнения бюджета подтверждает универсальный характер модели. Это важно с точки зрения современных подходов и методов ведения бизнеса, в частности при имеющихся рисках волатильности курса рубля, что в свою очередь повышает значимость контроля и анализа затрат. Также в заключении можно отметить, что алгоритм является универсальным для предприятий с разной отраслевой спецификой.

Дальнейшее исследование проблем бюджетирования и прогнозирования на предприятии в современных условиях позволит усилить интенсификацию процессов разработки новых подходов к финансовому планированию в рамках финансового управления.

### Литература

1. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий). М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2004.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.: Аудит; ЮНИТИ, 2007
4. Аманжолова Б.А. Бюджетирование как система оперативного планирования и контроля. Новосибирск: СибУПК, 2004.
5. Бланк И.А. Управление денежными потоками. Киев: Ника-Центр, 2002.
6. Шим Дж.К. Основы коммерческого бюджетирования. - СПб.: Азбука, 2011.
7. Добровольский Е.Ю., Карabanов Б.М., Боровков П.С., Глухов Е.В., Брослав Е.П. Бюджетирование шаг за шагом. 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2011.
8. Ушаков В.Я., Ефимов В.С. Совершенствование методологии оценки экономической эффективности решений по созданию новой техники // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. № 3 (14). С. 47-51. 0
9. Ушаков В.Я., Буневич К.Г. Методика обоснования решений по формированию финансовой политики предприятия // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. № 1 (12). С. 92-96.
10. Бродунов А.Н., Бушуева Н.В. Аналитическое обеспечение формирования политики финансирования в рамках экономической модели управления // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66-2). С. 223-228.

### Prediction of profits in the financial planning optimization for enterprise

*Vladimir Yakovlevich Ushakov, Ph.D., Professor, Department of Finance and Credit  
Konstantin Georgievich Bunevich, Ph.D. Associate Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Moscow University SY Witte*

*This article discusses some of the theoretical aspects of budgeting in the company. An algorithm for monitoring implementation of the budget, and proposes a settlement and analytical method of forecasting earnings*

*Keywords: forecasting, budgeting, finance companies*