**УРАЛО-СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА**

*Программа профессиональной переподготовки руководителей «Мастер делового администрирования» (Master of Administration, MBA)*

**Допустить к защите:**

**Зав. Кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2003 г.**

**Тема: Составление сводного бюджета промышленного предприятия на примере Уральского завода теплоизоляционных изделий.**

**Дипломная работа**

**Слушатель Алисов В.Н.**

**Руководитель**

**Дипломной работы Зайцев А.А.**

**Екатеринбург**

**2003г.**

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Бюджетное планирование в системе управления | 5 |
| 1.1. Место планирования в деятельности предприятия | 5 |
| 1.2. Преимущества внедрения бюджетного планирования деятельности предприятия | 7 |
| 1.3. Управленческая подготовка бюджетных процессов | 15 |
| 1.4. Основные принципы построения системы бюджетов предприятия | 27 |
| 2. Практические аспекты бюджетного планирования деятельности  предприятия | 32 |
| 2.1. Бюджет продаж | 33 |
| 2.2. Определение производственной программы | 36 |
| 2.3. Определение потребностей в основных материалах, составление  бюджета закупок | 38 |
| 2.4. Бюджет прямых затрат на труд | 39 |
| 2.5. Определение себестоимости списания материалов, составление  бюджета прямых материальных затрат | 40 |
| 2.6. Составление бюджета общепроизводственных расходов | 41 |
| 2.7. Бюджет коммерческих расходов | 42 |
| 2.8. Бюджет постоянных расходов | 43 |
| 2.9. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции.  Определение прямой рентабельности дохода по видам продукции | 44 |
| 2.10. Прогнозный отчет о прибылях и убытках | 40 |
| 2.11. Бюджет движения денежных средств | 47 |
| 2.12. Прогнозный баланс | 49 |
| 2.13. Составление прогнозного отчета об изменении финансового состояния | 50 |
| 2.14. Корректировка бюджетных показателей | 52 |
| **3. Контроль исполнения бюджета предприятия** | 52 |
| 3.1. Место контроллинга в деятельности предприятия | 60 |
| 3.2. Основные принципы построения системы контроля бюджетного процесса предприятия | 67 |
| **Заключение** | 67 |
| **Список используемой литературы** | 69 |

Введение

В настоящее время в российской экономике действуют наряду с неплатежеспособными предприятиями и вполне благополучные, финансово состоятельные хозяйствующие субъекты, которые смогли прогрессивно воспринять перемены, направленные на многоукладность экономики, широкий спектр форм собственности, неизбежность опережающего наращивания качества и номенклатуры товаров для широкого потребительского спроса.

Уже на первом этапе трансформации российской экономики стало ясно, что при прочих равных условиях шансы предприятия на успех резко возрастают, если оно использует грамотную политику управления внутренними ресурсами. Каждое предприятие обладает определенным капиталом, за счет которого оно и получает основную долю прибыли. Ошибки, связанные с вложением капитала неизбежно приводят к потере финансовой устойчивости и даже банкротству.

Таким образом, система планирования и управления внутренними ресурсами и является ключевым фактором успеха предприятия в условиях рыночной экономики.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно с помощью ПК и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям организации и цехов, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять предприятием.

Постоянное стремление к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к внедрению системы бюджетирования деятельности предприятия.

Значение бюджетирования для хозяйствующего субъекта состоит в том, что оно:

* воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
* обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
* предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
* служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Методология бюджетирования предназначена для организации системы анализа и планирования денежных потоков, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия, которая позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Эффективность процедуры бюджетирования значительно повышается при внедрении комплексной автоматизированной системы бюджетного планирования деятельности предприятия (на базе локальной компьютерной сети), что позволяет максимально оперативно (ежедневно) получать информацию об исполнении бюджета и, соответственно, вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективности оперативного управления финансовыми ресурсами предприятия.

\* \* \*

В данной дипломной работе предложена методология организации системы бюджетного планирования, проводящееся на базе Уральского завода теплоизоляционных изделий».

Дата создания предприятия - декабрь 1962 года. Находится в пригороде Первоуральска.

До середины 80-х выпускали совелитовые плиты, скорлупы и порошки для предприятий министерств энергетики и металлургии. Предназначение – обмуровка высокотемпературных установок и агрегатов (турбины, паропроводы перегретого пара, котлы). Изначально завод принадлежал министерскому объединению «Союзэнергостройпром» в составе ЦТИ (Центроэнерготеплоизоляция), а позднее вошел в созданное объединение «Урал-энергостройпром». В 1984 году производство совелитовых изделий было прекращено, потому что появились новые, более эффективные теплоизоляционные материалы.

Союзное министерство энергетики проявило интерес к разработке Уральского филиала Восточного института огнеупоров — муллитокремнеземному войлоку, который выдерживал температуру до 1 150 °С, не пылил, был легким, неколючим и экологически чистым, потому что основными компонентами в его производстве являлись глинозем и кварцевый песок.

С 1986 года, после реконструкции завода, налажен выпуск муллитокремнеземистого рулонного материала, войлока и прошивных матов на его основе в обкладке и без нее, область применения - теплоизоляция и огнеупорная защита энергетического, термического и металлургического оборудования: турбин, паропроводов перегретого пара, термических печей, разливных ковшей, печей для обжига кирпича. Еще одна значимая для нового материала позиция заключается в том, что он в некоторых случаях заменяет асбест, как, например, в производстве автомобильных тормозных колодок и в других случаях.

В настоящее время эти материалы составляют около 80% выпускаемой заводом продукции. Оставшаяся доля приходится на шнур минераловатный в оплетке из ровинга, вермикулит, вспученный и смеси асбестовермикулитовые. Сфера применения шнура довольно ограничена, но он удобен при теплоизоляции трубопроводов небольшого диаметра, имеющих труднодоступные места и запорную арматуру. Однако оригинальным, сочетающим в себе множество положительных свойств материалом является вермикулит вспученный. Этот эффективный теплоизоляционный материал получают в процессе обжига в печи при температуре 800.°Со слюдяного концентрата, который поставляют на завод с Кольского полуострова. Он чрезвычайно легок, имеет минимальный коэффициент теплопроводности, обладает высокой сопротивляемостью химическим воздействиям, хорошей звукоизоляцией, долговечен и экологически безопасен. Этот сыпучий материал используют, прежде всего, для утепленного бетона, в качестве утеплителя в строительстве кровель и межэтажных перекрытий. При смешивании с распушенным асбестом материал можно применять в качестве напыляемой теплоизоляции трубопроводов и энергетического оборудования, а также для огнезащитного покрытия металлоконструкций. Это свойство вермикулита, а также его экологическая чистота позволили использовать его при хранении овощей (достаточно пересыпать овощи этим материалом) и на личных земельных участках в качестве разрыхлителя почвы и для регулирования ее влажности. Была отмечена еще одна удивительная особенность вермикулита вспученного - в нем не живут грызуны.

В результате приватизации в 1993 году Уральский завод теплоизоляционных изделий стал одним из филиалов открытого акционерного общества «Фирма «Энергозащита», центральный офис которого находится в Москве. Основными же потребителями продукции уральского завода по-прежнему остаются предприятия энергетики, металлургии нефтегазовой промышленности и строительной индустрии.

На сегодняшний день завод возглавляет относительно молодой, дееспособный, и желающий перемен, директор.

# Бюджетное планирование в системе управления деятельности предприятия

## **Место планирования в деятельности предприятия**

Планирование - это процесс подготовки на перспективу решений о том, что должно быть сделано, как, кем, когда и какие и сколько должно быть использовано ресурсов.

Планирование подразделяется на 3 части: стратегическое планирование на срок от 2 до 5 лет; текущее - сроком на 1 год; оперативное - на срок менее 1 года.

Управление как процесс начинается со стратегического планирования, т.к. оно обеспечивает основу для всех последующих управленческих решений.

**Стратегическое планирование** – это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, т.е. детальных, всесторонних, комплексных планов, предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее долговременных целей.

В современных быстроменяющихся условиях предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах, поэтому именно стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений.

Таким образом, стратегия - это долгосрочное определение направлений развития организации, ее цели при предоставлении свободы исполнителям в меняющихся условиях. Стратегическое планирование также является процессом и состоит из следующих последовательных, взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке 1.1.

Миссия организации

Цели организации

Оценка и анализ внешней среды

Обследование сильных и слабых сторон организации

Анализ стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Контроль организации и оценка стратегии

Тактика

Политика

Правила

Процедуры

Рисунок 1.1. – Процесс стратегического планирования

Реализация стратегического плана. Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Такой подход дает огромную свободу действий, при которой работники, ответственные за достижение целей, могут легко выбрать такой образ действий, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и не правильного толкования, руководство должно использовать специальные инструменты, позволяющие реализовать выбранную стратегию.

К этим инструментам относятся тактика, политика руководства, правила, процедуры, стимулирование деятельности работников, управление по целям и бюджеты.

Охарактеризуем основные из этих инструменты.

Тактика. Тактика находит свое выражение в краткосрочных планах, которые согласуются с общими долгосрочными планами организации. Стратегический план, рассчитанный на 2-3 года или 5 лет, разбивается на годовые планы, которые составляются на основе жесткого или адаптивного планирования. В свою очередь, годовые планы конкретизируются в квартальных, месячных, однодневных, сменных и др. планах.

Таким образом, составление и реализация тактических планов является необходимым условием выполнения долгосрочного стратегического плана.

Политика. Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать.

Правила. После составления тактических планов и на основе политики фирмы руководство разрабатывает правила, которые ограничивают действия сотрудников и гарантируют выполнение конкретных действий конкретными способами. Иными словами, правило точно определяет, что должно быть сделано и как надо действовать в конкретных условиях.

Процедура. Процедура описывает действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации, в которой имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Процедуры разрабатываются для многократно повторяющихся операций.

Бюджеты. Одной из основных задач планирования является, возможно, более эффективное распределение ресурсов. Планы помогут распределить действия, относящиеся к использованию ресурсов, но в них часто остаются нерешенными вопросы о том, какие ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Чтобы решить эту проблему, руководители используют бюджеты.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных в стоимостном выражении. Связь бюджета со стратегическим планом компании представлена на рисунке.

Стратегия

компании

Финансовая

стратегия

(прогноз)

Бюджет

компании

Текущий

бюджет

Финансовый бюджет 1.БДДС

2. Баланс

Бюджет

производства

Бюджет продаж

Бюджет

затрат

Сметы

накладных

расходов

и др.

Рисунок 1.2. – Связь бюджета со стратегическим планом компании

Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия бюджет носит по отношению к ней подчинен­ный характер и должен быть согласован с ее целями и направлени­ями. Вместе с тем, бюджет сам оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии экономического разви­тия предприятия.

Это связано с тем, что основная цель общей стратегии — обеспе­чение высоких темпов экономического развития и повышение конку­рентной позиции предприятия связана с тенденциями развития со­ответствующего товарного рынка (потребительского или факторов производства). Если тенденции развития товарного и финансового рын­ков не совпадают, может возникнуть ситуация, когда цели общей страте­гии развития предприятия не могут быть реализованы в связи с финан­совыми ограничениями. В этом случае бюджет вносит определенные коррективы в общую стратегию развития предприятия.

Оценка стратегического плана*.* Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводится системно и непрерывно. При оценке разработанного стратегического плана необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Регулярно получая ответы на поставленные вопросы и, по мере необходимости, осуществляя корректировки поставленных планов, предприятие обретает эффективный механизм управления хозяйственной деятельностью.

## **Преимущества внедрения бюджетного планирования деятельности предприятия**

Руководство предприятия обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Заинтересованные в деятельности фирмы лица предъявляют определенные требования к результатам ее работы. При планировании определенных видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретение кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определение объема инвестиций.

В системе экономического регулирования деятельности компании одно из ключевых мест занимает финансовое планирование, реализуемое на основе планирования производства и реализации, а также контроля за расходованием средств.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Выделение финансового планирования как особого вида планирования, обусловлено:

* Относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства;
* Активным воздействием опосредованного деньгами распределения на производство;
* Необходимостью администрирования при принятии решений о распределении финансовых ресурсов.

Следует отметить, что с помощью планирования финансов менеджер определяет, какой станет в будущем деятельность компании в зависимости от ожидаемой экономической, конкурентной, технической и правовой среды.

Финансовый план компании (в современном формате его по­нимания) - это определение целесообразности выпуска множества продуктов и товаров, пользующихся спросом и готовых к реализации, вы­бора финансовых источников и распределения финансовых ре­сурсов, а также контроля за реализацией отдельных финансо­вых мероприятий (платежи, выполнение смет, оплата работни­ков).

Финансовое планирование обеспечивает необходимый конт­роль за образованием и использованием материальных, трудо­вых и денежных ресурсов, создает необходимые условия для улучшения финансового состояния компании. Оно взаимосвяза­но с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе других показателей плана (объема производства и реали­зации, сметы затрат на производство, плана капитальных вложе­ний и др.).

Финансовое планирование компании имеет следующую целе­вую направленность:

1. Обеспечение финансовыми ресурсами и денежными сред­ствами деятельности компании.
2. Увеличение прибыли по основной деятельности и другим видам деятельности, если они имеют место.
3. Организация финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками, кредиторами и дебиторами.
4. Обеспечение реальной сбалансированности планируемых доходов и расходов.
5. Обеспечение платежеспособности и финансовой устойчи­вости.

Таким образом, финансовый план является основным документом, регламентирующим будущую деятельность предприятия. Этим обусловлена необходимость его регулярного составления и анализа.

Однако в российской практике в силу нестабильности внешней среды у руководства многих предприятий сложилось мнение, что в настоящих условиях планирование деятельности на перспективу практически невозможно. Следует отметить, что подобное мнение является следствием ошибочного восприятия финансового плана как неизменного закона, обязательного для исполнения. Как только происходят определенные изменения, ставящие под угрозу выполнение поставленных задач, к разработанному плану постепенно теряется интерес по мере его отклонения от действительности.

Подобная ситуация легко разрешима посредством внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;
2. Согласно выбранной стратегии развития формируется годовой план действий;
3. Относительно годового плана формируются тактические планы действий на месяц, неделю, день.

Тактические планы содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового плана предприятия. Именно при помощи тактических планов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом плане целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой план нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических планов. В этой ситуации изменению подлежат годовые планы, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач предприятия.

Стратегические задачи могут быть пересмотрены только тогда, когда изменение годовых планов не способно в намеченные в стратегии сроки устранить возникшее отклонение и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

Поскольку разработка данной системы планирования достаточно трудоемка, руководители предприятий считают, что планирование будущей деятельности низкоэффективное и следует ограничиваться только текущими планами (на неделю, месяц).

По результатам исследований российских экономистов, из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах российские компании теряют до пятой части доходов. Нужно точно знать, какой вид деятельности обеспечивает оптимальный денежный поток, где деньги теряются или не участвуют в обеспечении жизнедеятельности фирмы. Руководитель всегда должен быть в состоянии ответить на вопрос, сколько денег у него будет завтра, через месяц, через год. Именно поэтому отсутствие точного и систематического знания о своих финансах оборачивается для многих российских компаний большими потерями.

Планирование финансов на предприятии осуществлялось и в прежние годы. В условиях административно-командной экономики пятилетний финансовый план государственного предприятия определялся заданиями отраслевого министерства, а годовые финансовые планы составлялись на основе контрольных цифр, которые доводились до предприятий вышестоящими организациями. Утверждаемые самим предприятием годовые финансовые планы, тем не менее, были регламентированы "сверху" по важнейшим показателям: объему реализуемой продукции, номенклатуре выпускаемых изделий, сумме прибыли, рентабельности, платежам в бюджет. Планы получались громоздкие, трудно применимые для управления. В этих условиях предприятию, его финансовой службе отводилась роль простых исполнителей, а потребность в финансовом планировании на низовом уровне при директивном управлении - утрачивалась.

Рыночная экономика как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественно иного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само предприятие ухудшением своего финансового состояния.

Таким образом, для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия.

Бюджетирование, то есть создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов - это первый экзамен на зрелость для каждой компании, в случае неудачи которого она перестает расти или начинает разоряться. Построение бюджетов помогает понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и учит экономить на затратах.

Бюджетирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Разработка бюдже­та является процессом планирова­ния. Бюджеты являются ключевым инструментом системы упра­вленческого контроля. Практически все компании, за исключе­нием самых мелких, должны составлять бюджеты. Многие компании в качестве годового бюджета могут рассматривать план прибыли, который показывает планируемую деятельность компании по центрам от­ветственности.

Таким образом, бюджет представляет собой финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его также часто называют финансовым (в данном контексте следу­ет понимать как выраженный в стоимостном измерении) планом действий. Ключом к пониманию термина «бюджет» является осо­знание того, что это есть нечто больше, чем лист бумаги, на котором представлены финансовые и другие данные. Эти данные планируют серию событий, которые свершатся в будущем. Это есть прогноз будущих финансовых операций.

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности.

Функции бюджета состоят в сле­дующем:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации.
2. Координация различных видов деятельности и отдельных подразделений. Согласование интересов отдельных работни­ков и групп в целом по организации.
3. Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности.
4. Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дис­циплины.
5. Основа для оценки выполнения плана центрами ответствен­ности и их руководителей.
6. Средство обучения менеджеров.

Планирование. Основные плановые решения обыч­но вырабатываются в процессе подготовки программ, и сам про­цесс разработки бюджета по существу является уточнением этих планов. Разработка бюджетов по существу является самым дета­лизированным видом планирования, уточняющим основные опе­рации по отдельным подразделениям или функциям компании на ближайший период.

Координация и связь. Каждый центр ответствен­ности влияет на работу других центров ответственности, и сам зависит от их деятельности. В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, воплощая цели организации в целом. Очень важно, чтобы пла­ны производства были скоординированы с планом отдела мар­кетинга, т.е. необходимо произвести количество продукции в соответствии с запланированным объемом продаж и желаемым уровнем конечных запасов готовой продукции. План закупки материалов должен исходить из потребностей производства коли­чества продукции, определенного в бюджете производства, и так далее.

Планы руководства не будут осуществлены, пока все испол­нители не поймут содержание этих планов. Они включают такие конкретные пункты, как: сколько товаров и услуг необходимо произвести; какие методы, каких людей и какое оборудование использовать; сколько сырья и материалов необходимо закупить; какие продажные цены установить, а также какой политики и каких ограничений следует придерживаться в будущем. При­мерами такого рода информации могут служить максимальные суммы, которые могут быть потрачены на рекламу, техническое обслуживание, расходы администрации; ставки заработной платы и количество рабочего времени; необходимый уровень качества продукции. Утвержденный бюджет является наиболее важным ин­струментом для увязки количественной информации в этих планах и имеющихся ограничений.

Стимулирование. Процесс составления бюджета мо­жет быть также мощным средством для стимулирования руково­дителей в осуществлении целей их центров ответственности и, следовательно, целей организации в целом. Каждый руководитель должен точно знать, что ожидают от его центра ответственности.

Стимулирующая роль бюджета проявляется еще больше, если менеджеры принимают активное участие в разработке бюджета своего подразделения. Практика, когда все уровни управления принимают непосредственное участие в разработке бюджетов по подразделениям или функциям, а также в подготовке главного, об­щего бюджета на предстоящий период называется планированием с участием исполнителей.

Контроль. Бюджет представляет собой отчет о же­лаемых результатах на момент формирования бюджета. Тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с кото­рым сравнивают фактически достигнутые результаты, так как он включает оценку эффекта всех переменных, которые прогнозиро­вались во время разработки бюджета.

До недавнего времени, общей практикой было сравнение текущих результатов с результатами за прошлый период или за аналогичный период в предыдущем году. В некоторых организа­циях такая практика является основным методом сравнения до сих пор. Но такие исторические стандарты имеют существенные недостатки, так как при сравнении с ними не учитываются изме­нения в направлениях деятельности и планируемых программах на текущий год.

Сравнение фактических данных с бюджетными их значе­ниями указывает области, куда следует направить в первую очередь внимание управляющих и необходимые управленческие воздействия. Анализ отклонений меж­ду фактически достигнутыми результатами и плановыми данными бюджета может:

1. помочь идентифицировать проблемную область, которая тре­бует первоочередного внимания;
2. выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета;
3. показать, что первоначальный бюджет в некоторой степени был нереалистичным.

Оценка. Отклонения от бюджета, определяемые ежемесячно, служат для целей контроля в течение всего года. Сравнение фактических и бюджетных данных за год часто явля­ется главным фактором оценки каждого центра ответственности и его руководителя в конце года. В некоторых компаниях премии менеджеров рассчитываются как определенный процент от поло­жительного отклонения по его центру ответственности (например, от суммы сэкономленных материалов, фондов оплаты труда).

Обучение. Бюджет также служит хорошим сред­ством обучения менеджеров. Составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимо­отношений одних центров ответственности с другими центрами в целом по организации. Это особенно важно для лиц, вновь назначенных на должность руководителя центра ответственности. Каждый человек, который имеет опыт разработки годового бюджета для своего собственного дела, может оценить обучающую природу этого процесса.

Деятельность предприятий РФ в настоящий момент протекает в условиях цело­го ряда неблагоприятных факторов, 80 – 90 % которых имеют информацион­ную природу. Поэтому внедрение современной системы бюджетного планирования яв­ляется эффективным средством снижения отрицательного воздействия рисков на деятельность предприятия. И, если внешние риски (политические, экономи­ческие, правового регулирования и т.д.) могут поддаваться лишь прогнозирова­нию, то борьба с внутренними рисками может быть весьма успешной с помо­щью системы бюджетного планирования деятельности предприятия. При этом недопущение ущерба основной деятельности предприятия можно рассматривать как источник допол­нительных доходов.

При оценке эффективности внедрения системы бюджетного планирования деятельности предприятия с точки зре­ния снижения потерь от рисков необходимо их разделять на риски прямого и непрямого действия. Риски прямого действия (оперативные потери или упущенные выгоды) непосредственно связаны с деятельностью конкретного звена в определенном бизнес-процессе (обработка заявок клиентов, выбор поставщиков, отслеживание графиков поставок и исполнение финансовых обязательств и т.д.). Риски непрямого действия (стратегиче­ские потери) связаны с рисками потери существенной информации, управленческих решений, кадровыми рисками, неэффективного ис­пользования времени высших менеджеров и др.

Система бюджетного планирования деятельности предприятия позволяет снизить ущерб от рисков как прямого, так и непрямого действия. Потери предприятия от рисков непрямого действия составляют в денежном выраже­нии, по крайней мере, такую же величину, как от рисков основной деятельно­сти. Для средних и крупных предприятий эти риски в сумме в несколько раз мо­гут превосходить все остальные потери, поэтому они имеют особую важность. Оценку потерь предприятия от неблагоприятного воздействия рисков можно по­лучить, если использовать экспертные оценки вероятностей наступления небла­гоприятных событий (рисков) и масштаб воздействия этого события на соответ­ствующий показатель деятельности предприятия.

Потери от факторов прямого действия. Потери от факторов прямого действия (оперативные потери или упущенные вы­годы) непосредственно связаны с деятельностью конкретного подразделения в определенном бизнес-процессе.

Потери в сфере сбыта. Внедрение системы бюджетного планирования деятельности предприятия в части производственного планиро­вания, управления складскими запасами, снабжения и сбыта позволяет проводить проверку возможностей удовлетворить каждую специ­фическую потребность клиента в конкретные сроки.

В случае если у предприятия нет возможности удовлетворить потребности кли­ента в предлагаемые сроки, сотрудник отдела сбыта может, используя автоматизированную систему бюджетного планирования, предложить заказчику следующие варианты:

* поставить продукцию и услуги в другие ближайшие сроки, согласованные с производственными возможностями предприятия по всему контуру планиро­вания;
* предложить варианты альтернативных товаров и их модификаций и отработать с ними тот же контур согласований;
* рассмотреть вопрос о возможном приобретении товаров у других поставщиков, чтобы не потерять клиента (на основе полной базы об условиях и сроках возможных поставок).

Работа по формированию заказа клиента может проводиться в присутствии и даже с непосредственным участием клиента, что практически исключает возможность его обращения в этот период к другим поставщикам.

Потери от несовершенного финансового учета. Основной статьей потерь за счет несовершенного учета финансовых операций в настоящий период, безусловно, являются ошибки и прямые злоупотребления при осуществлении зачетных схем и использовании в расчетах иных не денеж­ных инструментов. Учитывая отсутствие в сегодняшнем бухгалтерском и финан­совом учете механизмов отслеживания ликвидности активов, поступлений и платежей, становится практически невозможным определить действительную финансовую эффективность соответствующих операций. Система автоматизированного бюджетного планирования предо­ставляет возможность получения информации по всем обязательствам и плате­жам с учетом коэффициента ликвидности активов, используемых в соответству­ющих расчетах. Процесс бюджетного планирования также позволяет проследить весь финансовый контур операции и определить ее конечную эффективность, что дает возможность при­менения соответствующих систем стимулирования к ответственным за осуще­ствление данной операции.

Система автоматизированного бюджетного планирования позволяет получить абсолютно точную информацию относитель­но задолженности на любую дату перед конкретным контрагентом и практиче­ски исключает случаи нарушения финансовых обязательств вследствие ошибок расчетов, либо утери документов.

Потери от недостатка в системе учета затрат. Основные потери предприятий вследствие несовершенства системы учета за­трат связаны, прежде всего, с невозможностью соотнесения затрат и их откло­нений с конкретными центрами ответственности. При отсутствии четкой увязки затрат и их отклонений с центрами ответственности практически невозможно построить систематическую работу по их сокращению. Система бюджетного планирования позволяет получать информацию об отклонениях от планового уровня затрат по каждой статье в разрезе как основных факторов, так и центров ответственности за дей­ствие или смягчение действия данных факторов.

Другой существенной проблемой традиционных систем учета является практи­ческая невозможность определения реальной стоимости продукции и услуг, в том числе и услуг внутренних подразделений. В существующих системах учета затрат и калькулирования себестоимости рассчитываются в основном прямые затраты на оплату труда и основные материалы, остальные же статьи рассмат­риваются как косвенные расходы и распределяются в последующем между объектами в соответствии с различными принципами. Таким образом, на пред­приятии отсутствует механизм четкого определения себестоимости конкретных изделий в соответствии с фактическим использованием ресурсов. В результате, практически невозможно правильно принять решения относительно производ­ства конкретных видов продукции.

Система бюджетного планирования позволяет отслеживать реа­льные места возникновения накладных расходов. В результате ста­новится возможным создание системы отношений, при которой ру­ководители подразделений вместо «выбивания» дополнительных ресурсов будут стремиться к освобождению от неэффективно исполь­зуемых активов. Процесс бюджетного планирования дает возможность также рассчитать полную стоимость конкретных управленческих функций предприятия. В резуль­тате появляется база для сопоставления затрат на реализацию конкретных фун­кций внутри предприятия с ценами подобных услуг специализированных фирм на внешнем рынке и поставить задачу соответствующим руководителям по со­кращению затрат. В любом случае такой расчет позволяет эффективно проана­лизировать структуру затрат на реализацию соответствующих функций.

Потери в сфере управления складскими запасами. Система автоматизированного бюджетного планирования позволяет получить информацию о состо­янии конкретного материального ресурса в любом месте хранения в соответст­вии со всеми имеющимися внешними и внутренними документами по его пе­ремещению. Тем самым становится возможной технология непрерывной инвентаризации, предполагающая проведение проверок непрерывным спосо­бом в течение всего периода по случайно выбранным местам. При обнаруже­нии расхождений проводятся служебные расследования и выявляются конкрет­ные виновные.

Потери в сфере снабжения. Внедрение системы бюджетного планирования позволяет практически полностью избави­ться от избыточных производственных запасов, порождаемых ошиб­ками традиционной системы планирования. Она дает возможность точно под­считать потребность в каждом ресурсе на каждый период в соответствии с имеющимся планом производства и утвержденными заявками по смете. (Уровень избыточных закупок при доста­точно широкой номенклатуре может легко составлять до 20% производствен­ных запасов). Таким образом, использование бюджетного планирования практически исключает случаи недостаточного заказа материальных ресурсов с соответствующими по­терями вследствие их последующей закупки на срочных условиях по более вы­соким ценам. Внедрение системы бюджетирования предоставляет возможность перейти на качественно иной уровень анализа условий поставок, предлагаемых различны­ми контрагентами. При внедрении системы бюджетного планирования появляется возможность приведения всех условий к сопоставимому виду с точки зрения состава цены при различной системе расчетов. Кроме того, возможно, производить сравнение цен и условий различных поставщиков с учетом уровня ликвидности расчетов (при использовании не денежных инструментов).

Потери от факторов непрямого действия. Потери от факторов непрямого действия образуют резерв повыше­ния эффективности в работе предприятия, значительно превышаю­щий размер непосредственного эффекта от внедрения системы бюджетного планирования. Следует отметить, что особенно значительно снизить потери от факторов непрямого действия помогает автоматизация системы бюджетного планирования на основе интегрированной информационной системы.

Первым направлением из данной группы является повышение эф­фективности использования времени высших менеджеров компании. При отсут­ствии интегрированной информационной системы руководители вынуждены получать большинство реальной информации в процессе проведения совеща­ний, в рамках которых производится взаимная проверка сведений, предостав­ляемых различными службами. Из опыта известно, что время данных совеща­ний составляет, по крайней мере, 25 % от общего фонда рабочего времени руководителя. В рамках использования системы бюджетного планирования деятельности предприятия руководители имеют возможность мгновенно получить информацию в любом интересую­щем разрезе, на сбор которой ранее пришлось бы затратить несколько дней группы сотрудников различных подразделений.

Достаточно высокий удельный вес потерь, связанных с финансовым планирова­нием, определяется в основном рисками недостаточного финансирования стратегических направлений и проектов. При отсутствии технологий проектного финансирования, увязанной со всей системой финансового планирования предприятия весьма вероятными становятся ситуации, когда незначительные сокращения в финансировании отдельных элементов проектов приводят к су­щественному удлинению сроков получения конечного эффекта, обесценению отдельных мероприятий и даже в целом лишению проекта конкурентных преи­муществ. При высокой степени значимости проектов данные потери могут су­щественно превысить размеры прибыли предприятия.

В сфере управления персоналом использование системы бюджетного планирования дает возмож­ность систематического анализа эффективности работы каждого подразделения и сотрудника. Фактически формируется информация, необходи­мая как для принятия организационных решений, связанных с расстановкой кадров, так и для реализации технологий планирова­ния индивидуальной карьеры каждого сотрудника, включая програм­му обучения и повышения квалификации.

Таким образом, основными преимуществами внедрения принципов бюджетного планирования являются:

* помесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);
* в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;
* минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;
* бюджетное планирование позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса.

## **Управленческая подготовка бюджетных процессов**

Слабость распространения бюджетирования в российских фирмах, несмотря на его существенные преимущества, обусловлена причинами как объективного, так и субъективного характера. Наиболее важные факторы таковы:

Объективные факторы:

* Высокая нестабильность внешней среды;
* Низкий уровень общей финансовой культуры фирм;
* Высокая зависимость от государственного бюджета.
* Субъективные факторы:
* Дефицит времени, приоритеты текущих дел;
* Мнение об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;
* Недостаточная квалификация управляющих и служащих;
* Отсутствие методической базы;
* Негативное отношение к планированию;
* Теоретический подход к планированию со стороны плановиков.

Представляется, что коренное изменение ситуации возможно при переориентации руководящего звена с пассивного подхода к управлению на активный (целевое управление), для чего необходимо изменение управленческого менталитета и повышение финансовой культуры менеджеров и специалистов экономических служб российских компаний.

Примерно на половине предприятий России система бюджетирования неэффективна. Неэффективной, можно считать такую систему краткосрочного планирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30 %.

Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, т.к. бюджет компании является основой для принятия оперативных управленческих решений.

Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном итоге это приводит к срыву основного плана любой компании – стратегии развития.

При составлении бюджета необходимо учитывать следующие аспекты:

* Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные цели;
* Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия;
* Для оценки приемлемости и достижимости бюджетов применяются инструменты финансового анализа и диагностики;
* Диагностика состояния предприятия – это инструмент, который позволяет оценить эффект (улучшение / ухудшение положения) и эффективность (например, соотношение затраты / объем продаж) принятых бюджетов;
* Желательно при составлении бюджетов применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, что значительно облегчит составление бюджетов и упростит сравнение плановых и фактических данных;
* Современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и существенно упростить сценарный анализ.

Есть типичные причины, ведущие к снижению эффективности бизнес-процесса бюджетирования. Изложу их в порядке убывания важности:

1. Организация процесса.

Основой любого бизнес-процесса является написанный регламент, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем подразделений, формы и сроки предоставляемой информации, получатели промежуточных и результирующих документов.

Если этого нет, то весь процесс может держаться на одном человеке, который, и определяет эффективность бюджетирования и сам факт его существования, как бизнес-процесса. Помимо этого, в ситуации, когда четко не прописано кто, кому, что и когда должен – не с кого спрашивать за неправильную или не предоставленную в срок информацию.

Жизненно необходимым для процесса бюджетирования является наличие коллегиального распорядительного органа, который может называться бюджетным комитетом, финансовым комитетом, или как-то по-другому, что не суть важно.

Очень важным, причем не только для процесса бюджетирования, является определение и разграничение полномочий и ответственности отдельных служб. Ситуация, когда интересы служб пересекаются, а полномочия дублируются, редко приводит к положительным результатам. Например, довольно распространенная практика, когда реализацией продукции на заводе одновременно занимаются: отдел сбыта, Торговый дом, отдел снабжения (бартер на материалы), техническая дирекция (бартер за услуги по ремонту), отдел главного энергетика (расчеты за энергоносители).

Выделим, в итоге, следующие требования к организации бизнес-процесса бюджетирования:

* наличие на предприятии единого документа регламентирующего бюджетный процесс;
* организация бюджетного комитета;
* установление жесткой финансовой дисциплины;
* выстраивание приоритетов в финансах;
* четкое разграничение полномочий и ответственности служб.

Все это будет возможно только при условии, что руководство предприятия осознает всю важность и необходимость финансового планирования.

2. Производственное планирование.

Ввиду того, что организация производства перестала соответствовать требуемым условиям, многие предприятия стали испытывать сложности с выполнением плана производства. Невыполнение плана производства естественно ведет к невыполнению плана отгрузок, а значит к невыполнению плана по поступлениям платежных средств.

Кроме того, на многих предприятиях существует проблема не достоверности нормативной базы расхода материалов, трудозатрат. В значительной мере это вызвано тем, что технологи, диспетчерская служба, планово экономический отдел не успевают отслеживать все изменения в модельном ряде компании.

3. Целевые установки.

Построение оперативных планов (бюджетов) должно базироваться на реальных возможностях по заключению договоров. Задачи для подразделений по достижению определенных показателей должны ставиться таким образом, чтобы у подразделений было время для разработки соответствующих программ и мероприятий по их выполнению.

В случае директивного (сверху вниз) установления параметров краткосрочного бюджета высок риск его невыполнения. Однако, достаточно часто, в бюджете планируют поступления на следующий период исходя из стратегического плана, или, например, точки безубыточности, не принимая во внимание реально заключенные договора или обоснованную возможность по их заключению.

В конечном итоге эффективность процесса бюджетирования определяется эффективностью работы компании в целом. При этом внедрение и использование процедуры планирования очень хорошо помогает выявить и классифицировать многие проблемы компании, которые до этого могли оставаться в тени.

Учитывая вышеизложенные факторы, препятствующие эффективному процессу бюджетного планирования, рекомендуется в первую очередь проработать организационные аспекты построения системы бюджетирования на предприятии. Для этого бюджет следует рассматривать как систему организационного взаимодействия центров планирования и центров финансовой ответственности, направленную на составление обоснованных бизнес - прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес - заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

В этих целях необходимо предусмотреть следующую организационно-управленческую модель бюджетного процесса на предприятии (рис. 1.3.):

Директор по бюджету

Бюджетный комитет

Отдел бюджетного

планирования и анализа

Центр

планирования 1

Центр

планирования 2

Центр

планирования 3

Центр финансовой

ответственности 1

Центр

затрат 1

Центр

затрат 2

Центр

затрат 3

Центр финансовой

ответственности 2

Центр финансовой

ответственности 3

Рисунок. 1.3. – Организационно-управленческая модель бюджетного процесса

Разработка реалистичных бизнес - заданий зависит, прежде всего, от системного и четкого распределения функций бюджетного планирования между структурными подразделениями предприятия.

Это обеспечивается внесением соответствующих изменений в должностные инструкции сотрудников, закрепляющих за ними перечень конкретных задач бюджетирования.

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету: он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор, он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Для управления бюджетным процессом на предприятии создается бюджетный комитет.

Бюджетный комитет – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, даёт рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Решения бюджетного комитета утверждаются Генеральным директором.

Если в компании нет подобной структуры, которая имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц - система бюджетирования даже не то, что неэффективна, - она становится бессмысленной.

При этом важна именно коллегиальность, т.е. членами бюджетного комитета должны быть директора по всем направлениям. Один человек, пусть даже он и Генеральный директор, может что-то, и упустить, т.к. не может и не должен знать все. По сути, бюджетный комитет является главным подразделением в системе бюджетирования.

Еще одной функцией бюджетного комитета является определение приоритетов платежей.

Все решения бюджетного комитета обязательны к выполнению. При этом должен неукоснительно выполняться принцип финансовой дисциплины – финансовая служба осуществляет только те платежи, которые включены в плановый бюджет. Исключение могут сделать только Генеральный директор, для сумм свыше 5 % от недельного оборота, или финансовый директор для меньших сумм.

Для повышения эффективности организации работ в процессе бюджетирования на предприятии необходимо создать отдел бюджетного планирования и анализа (ОБПиА). Основными задачами ОБПиА является руководство и организация работ по:

* Бюджетному планированию;
* Проведению системного анализа всех видов деятельности предприятия и его структурных подразделений;
* Организации и методическому обеспечению разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития предприятия в соответствии с потребностями рынка;
* Проведению контроля за выполнением подразделениями предприятия планов-бюджетов;
* Организации статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия и сдачи отчетности в установленные сроки.

Структурно отдел может состоять из пяти групп:

* аналитической группы по системному анализу и формированию главного бюджета;
* группы планирования доходов;
* группы планирования управленческих, коммерческих расходов, капитальных вложений, расходов по социальной сфере;
* группы планирования производственных расходов и запасов;
* группы управления имуществом.

ОБПиА, в частности, выступает исполнительным органом, который реализует решения бюджетного комитета и организует мероприятия по их выполнению, работая с конкретными исполнителями.

Центры планирования - структурные подразделения предприятия или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов.

Бизнес-прогнозы представляют собой совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период.

Бизнес-прогнозы дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д. При необходимости возможна более глубокая детализация бизнес-прогнозов. Например спрос может подразделяться на внутренний рынок и экспорт, нормируемые затраты – на энергетику, сырье, вспомогательные материалы, оплату труда и т.д.

Эффективность процедуры бюджетирования определяется детализацией бизнес-прогнозов. По возможности все прогнозные данные должны быть структурированы таким образом, чтобы каждый сотрудник, инициирующий появление какой-либо совокупности данных отвечал за определенный бизнес-прогноз.

Обработка бизнес-прогнозов происходит под контролем ОБПиА, который выступает внутренним экспертом и координирующим органом деятельности центров планирования.

Основная цель обработки бизнес-прогнозов – получение реалистичных бизнес-заданий и доведение их до центров финансовой ответственности. Каждый центр планирования должен взаимодействовать со строго определенными центрами финансовой ответственности.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) - структурные подразделения предприятия или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением плана деятельности предприятия состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий.

На предприятии рекомендуется выделять следующие центры финансовой ответственности (центры принятия управленческих решений):

* ЦФО по доходам включает управление маркетинга и коммерческое управление;
* ЦФО по расходам включает управление производством и управление технического обеспечения и ремонта;
* ЦФО по прибыли включает управление финансами и экономикой;
* ЦФО по инвестициям включает управление техническим развитием и управление по работе с персоналом.

Четкое определение состава ЦФО позволяет более эффективно внедрить сквозную систему финансового планирования на предприятии.

Деятельность ЦФО регламентируется положением о ЦФО, договором между ЦФО и руководством компании, положением о внутреннем ценообразовании, системой бюджетирования.

Центры затрат – направления расходования материально-финансовых ресурсов предприятия.

Как правило центры затрат - это обособленные структурные подразделения предприятия, в которых имеется возможность организовать нормирование, планирование и учёт издержек производства с целью наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования.

На промышленных предприятиях центры возникновения затрат представляют собой отдельные объекты аналитического учёта. Порядок обобщения расходов повторяет соподчинённость в организационной структуре управления.

При формировании центров возникновения затрат необходимо учитывать следующие требования:

* в каждом центре возникновения затрат должны быть показатели для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
* в каждом центре возникновения затрат должен быть ответственный;
* степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;
* желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;
* на центры возникновения затрат желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать.

Процесс бюджетного планирования на предприятии с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и

обратные связи (рис 1.4.).

Подготовка и анализ необходимой информации

Предварительный выбор лучшего варианта

Формирование целевых показателей и ограничений

Выбор допустимых вариантов бюджетов

Выявление полного перечня альтернатив

Формулировка целей и задач деятельности предприятия

Выбор единственного варианта

Оценка варианта со стороны управляющего

Выполнение бюджета

Обеспечение работ по выполнению бюджета

Корректировка бюджета

Реализация бюджета

Подготовка бюджета

Принятие бюджета

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Рисунок 1.4. – Алгоритм подготовки, принятия и исполнения бюджета предприятия

Таким образом, алгоритм бюджетирования включает следующие взаимосвязанные этапы:

1. Подготовка и анализ необходимой информации.

На данном этапе необходимо оценить деятельность текущего периода и спрогнозировать результаты ее завершения, ответив на следующие вопросы: выполнены ли планы текущего периода; возникшие отклонения и их причины; превышают ли затраты на достижение желаемого результата средства, которые планировались изначально и т.д.?

Кроме того, необходимо провести анализ внешней и внутренней среды предприятия и оценить произошедшие изменения.

2. Формулировка целей и задач деятельности предприятия на следующий период.

Завершение первого этапа обеспечивает основу для плана действий на следующий отчетный период. Необходимо определить цели и задачи деятельности предприятия в будущем периоде в соответствии со стратегическим планом развития. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

3. Формирование целевых показателей и ограничений

Целевые показатели определяют в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставят акционеры перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год. Относительно этих целевых показателей планируются доходы и структура расходов предприятия и принимаются необходимые управленческие решения.

Целевые показатели формулируются в письменном виде и доводятся до руководителей служб и департаментов в Приказе о разработке бюджета на предстоящий год. К целевым показателям относятся:

* Объем продаж по продуктам в натуральных показателях
* Чистый доход от продаж (за вычетом скидок и НДС) по методу отгрузки
* Доля расходов на отплату труда и среднесписочная численность по категориям
* Размер ремонтного фонда и план ремонтов в порядке приоритетов
* Структура накладных расходов по отдельным статьям
* Величина чистой прибыли и рентабельность собственного капитала
* Параметры распределения чистой прибыли (на дивиденды, инвестиции, фонды социального развития, стимулирование исполнительного руководства и прочее).

Коммуникации - важнейший элемент этого этапа. Совет директоров и администрация должны сообщить, каковы общие ожидания от бюджета на следующий период.

После определения целевых показателей необходимо определить возможные ограничения, способные воспрепятствовать выполнению поставленных задач. В общем случае к ограничениям могут относиться:

* Неадекватность средств;
* Недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
* Неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
* Потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой;
* Исключительно острая конкуренция;
* Законы и этические соображения и т.д.

4. Выявление полного перечня альтернатив

На данном этапе необходимо определить и проанализировать все возможные варианты деятельности предприятия, обеспечивающие реализацию поставленных задач.

5. Выбор допустимых вариантов бюджетов

Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, необходимо пропустить через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных и др.) Конечным результатом работ на данном этапе является составление вариантов бюджетов, удовлетворяющих ограничениям.

6. Предварительный выбор лучшего варианта

Проводится детальный анализ вариантов бюджетов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. Конечным результатом работы на шестом этапе является вынесение суждения о предпочтительности конкретного варианта.

7. Оценка варианта со стороны управляющего

Данный этап происходит посредством представления проекта бюджета в бюджетный (финансовый) или исполнительный комитет совета директоров.

Этот этап помогает избежать конфликтов на уровне совета, получить от него поддержку новых инициатив, определить слабые места, требующие дальнейшего обсуждения. Таким образом, укрепляется общность в отношениях между советом и персоналом. Составление бюджета требует принятия политических и оперативных решений, поэтому оно необходимо для активного участия персонала в этом процессе.

8. Корректировка бюджета.

Если на предыдущем этапе выявлена необходимость корректировки, необходимо внести в бюджет дополнительную информацию, после чего вынести его на обсуждение Совета директоров.

9. Выбор единственного варианта

После того, как бюджет прошел обсуждение в комитете, его можно представить Совету с рекомендациями бюджетного (финансового) или исполнительного комитета или их обоих. Это позволить развеять сомнения и успокоить членов Совета, так как проект уже был одобрен группой их коллег.Утверждение Совета директоров необходимо. Бюджет выражает политику организации, а это сфера ответственности Совета, которую он не может переложить на других.

10. Обеспечение работ по выполнению бюджета

Для того чтобы бюджет стал эффективным и полезным инструментом, его должны понимать и на функциональном уровне, т.е. те, кто должен его выполнять. Бюджет должен быть представлен руководящим звеном организации вместе с параметрами и ожиданиями по его использованию и с указанием ответственных за расходы или сбор средств. Никакой бюджет не будет работать, пока подготовка и управление отдельными частями бюджета не будут поручены отдельным лицам.

11. Выполнение бюджета. После утверждения заданий для подразделений предприятия начинается этап реализации поставленных задач.

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованных отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, а также от квалификации и опыта разработчиков.

Для разработки структуры бюджета конкретного предприятия и основных бюджетных форм необходимо провести анализ специфики деятельности организации по следующим направлениям:

* Анализ особенностей реализации продукции предприятия. На данном этапе следует определить структуру и формы планирования доходов от основной деятельности: внутренний рынок и экспорт; рубли и валюта; в целом по предприятию или по основным ассортиментным группам и т.д.;
* Оценка доходов от прочих видов деятельности. Необходимо рассчитать долю доходов от прочих видов деятельности в общей структуре доходов предприятия для того, чтобы определить целесообразность разработки отдельных форм для планирования прочих операций;
* Определение специфики производственного процесса предприятия. Этот этап предназначен для выявления необходимости раздельного планирования основного и вспомогательного производства; нормируемых запасов; создания форм для производственных подразделений предприятия;
* Анализ организационной структуры предприятия для разработки смет структурных подразделений;
* Определение структуры расходов предприятия и определение наиболее значимых статей для более глубокой детализации при планировании.

После разработки структуры бюджета и основных форм необходимо формализовать процедуру бюджетирования. Для этого на предприятии должно быть создано руководство по бюджету.

Руководство по бюджету – это набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Эти инструкции выполняют роль свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ. В инструкциях должно излагаться, что, когда, как и в какой форме нужно делать.

В этих целях на предприятии необходимо разработать регламент бюджетного планирования, который:

* Определяет механизм эффективного взаимодействия структурных подразделений предприятия по производственно-финансовому планированию;
* Устанавливает сроки предоставления необходимых документов для формирования операционных и финансового бюджетов предприятия;
* Устанавливает порядок внесения изменений в разработанный бюджет предприятия;
* Распределяет ответственность за последовательное и своевременное выполнение регламентированных процедур.

В общем, виде регламент бюджетного планирования может иметь следующую структуру (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Порядок предоставления информации при формировании бюджета

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п.п.** | **Наименование показателя / документа** | **Ответственный за подготовку и предоставление** | **Сроки предоставления (дней до начала года)** | **Ответственный за согласование и утверждение** |
| 1. | Формулирование основных задач и целей деятельности компании на предстоящий год  Формулирование целевых показателей и предположений (инфляция, тенденции, цены и тарифы, стоимость кредитов и др.) | Генеральный директор  ОБПиА | 120  110 | Бюджетный комитет |
| 2. | Прогноз и ранжирование спроса продукции в натуральных и стоимостных показателях с разбивкой по конкретным потребителям в трех вариантах: базовый, оптимистический, пессимистический. К прогнозу прилагается пояснительная записка  Определение и ранжирование потребности сторонних потребителей  Определение величины нормируемых запасов | Отдел продаж, ОВЭС, отдел маркетинга  ОГЭ  ОБПиА | 110  110  110 | Бюджетный комитет |
| 3. | Прогноз и ранжирование предложения поставщиков предприятия | Коммерческий директор | 110 | Бюджетный комитет |
| 4. | Анализ мощностей предприятия с учетом графика остановочных ремонтов  Анализ производственных норм предприятия | Производственный отдел  ОГТ, ОГЭ, ОТиЗ | 110  110 | Главный инженер |
| 5. | Программа производства продукции и полупродуктов в натуральных показателях с разбивкой по подразделениям (цехам) | Производственный отдел | 100 | Начальник цеха СОМ |
| 6. | Бюджет продаж продукции на основе  базового прогноза, отдельно на экспорт и  внутренний рынок в натуральных и стоимостных показателях. Составляется отдельно по номенклатуре и покупателям  График поступления платежей от потребителей за продукцию, отгруженную в планируемом периоде, с указанием суммы дебиторской задолженности | Отдел продаж  Финансовый отдел | 100  90 | Коммерческий  директор |
| 7. | Бюджет оплаты труда и численность работающих по категориям  персонала, в разбивке по подразделениям  График оплаты труда с учетом задолженности | Бухгалтерия | 90 | Директор по финансам |
| 8. | Составление бюджетов структурных подразделений предприятия  График оплаты расходов структурных подразделений | Руководители подразделений  Финансовый отдел | 85  80 | Директор финансам |
| 9. | Расчет потребности в сырье и материалах на программу производства и прочие нужды с разбивкой по основной номенклатуре  Тарифы на доставку по видам транспорта  Бюджет закупок сырья и материалов составляется в двух вариантах: по номенклатуре и по поставщикам  График расчетов с поставщиками, с указанием условий оплаты и кредиторской задолженности | Коммерческий отдел  Финансовый  отдел | 80  80  75  70 | Коммерческий  директор |
| 10. | Расчет потребности в энергоресурсах на программу производства и прочие нужды в натуральных и стоимостных показателях в разбивке по подразделениям  Бюджет расходов на энергоресурсы по видам ресурсов, с указанием тарифов и натуральных показателей  График расчетов за энергоресурсы с указанием кредиторской задолженности | Главный энергетик  Финансовый отдел | 80  75  70 | Технический директор |
| 11. | Прогноз прибыли от основного вида деятельности и рентабельности продукции | ОБПиА | 70 | Директор по экономике и финансам |
| 12. | Прогноз доходов от прочих видов деятельности  График денежных поступлений от прочих видов деятельности | ОБПиА  Финансовый отдел | 70  60 | Директор по экономике и финансам |
| 13. | Бюджеты инвестиционных проектов, программы развития  Перечень инвестиционных проектов в порядке приоритетов с указанием направления инвестиций, сроков, общей стоимости и ответственного исполнителя.  Инвестиционный бюджет в разбивке по направлениям инвестиций | Главные специалисты  Зам технического директора | 60  60  50 | Технический директор  Бюджетный комитет |
| 14. | Расчет амортизационных отчислений | Бухгалтерия | 50 | Главный бухгалтер |
| 15. | Бюджет кредитов и займов, отдельно по долгосрочным и текущим обязательствам с расчетом процентов по кредитам | Финансовый  отдел | 40 | Директор по экономике и финансам |
| 16. | Расчет курсовых и суммовых разниц и расходов по конвертации валют | Финансовый  отдел | 40 | Директор по экономике и финансам |
| 17. | Бюджет налогов и отчислений, с указанием налогооблагаемой базы, ставок и суммы начисленных штрафов и пени  График расчетов с бюджетами разных уровней, с указанием суммы задолженности | Бухгалтерия  Финансовый отдел | 35  35 | Главный бухгалтер |
| 18. | Прогнозный отчет о прибыли и убытках в полном формате (т.е. включая распределение прибыли по фондам потребления и на дивиденды)  Расчет налогооблагаемой прибыли (с учетом льгот) и налога на прибыль | ОБПиА  Налоговая группа | 30  30 | Бюджетный комитет  Главный бухгалтер |
| 19. | Кассовый бюджет (Бюджет расчетов) | Финансовый отдел | 20 | Директор по экономике и финансам |
| 20. | Прогнозный баланс, расчет изменений в оборотном капитале, анализ финансовых показателей | Финансовый отдел | 15 | Директор по экономике и финансам |
| 21. | Анализ бюджетных показателей, составление пояснительной записки | ОБПиА | 15 | Бюджетный комитет |
| 22. | Согласование и принятие бюджета на Бюджетном комитете  Внесение согласованных изменений и корректировок в первоначальные варианты бюджетов | Бюджетный комитет  ОБПиА, Подразделения | 15  15 | Генеральный директор  Директора по направлениям |
| 23. | Утверждение бюджета на Совете директоров ОАО | Генеральный директор | 10 | Совет директоров |

Таким образом, следует отметить, что организация бюджетного планирования достаточно сложная управленческая процедура, которая должна охватывать максимальное количество участников, необходимое для своевременного и правильного выполнения регламентированных задач.

В связи с этим необходимо подчеркнуть, что организационные сложности процедуры бюджетного планирования значительно помогает разрешить создание автоматизированной системы бюджетирования.

## **Основные принципы построения системы бюджетов предприятия**

Решив организационную задачу бюджетирования, руководство предприятия должно приступить к формированию методологии бюджетного планирования, позволяющей с наибольшей точностью и в кратчайшие сроки получить несколько вариантов будущей деятельности предприятия в целях выбора наиболее оптимального.

Перед тем как приступить к формированию методологии бюджетирования необходимо рассмотреть основные принципы построения системы бюджетов предприятий.

Общий бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом. Он состоит из двух основных бюджетов — оперативного и финансового бюджетов.

**1. Оперативный бюджет**.

Оперативный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия. Оперативный бюджет включает в себя бюджетный (прогнозный) отчет о прибылях и убытках, который в свою очередь формируется на основе таких бюджетов, как бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат), бюджет товарно-материальных запасов и бюджеты коммерческих и общих и административных расходов.

1.1. Бюджет продаж.

План продаж определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга. Бюджет объема продаж и его товарная структура, предопределяя уровень и общий характер всей деятельности предприятия, оказывают воздействие на большинство других бюджетов, которые по существу исходят из информации, определенной в бюджете продаж.

1.2. Бюджет коммерческих расходов.

В этом бюджете детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. За разработку, а затем исполнение бюджета коммерческих расходов может нести ответственность отдел продаж.

1.3. Производственный бюджет.

После установления планируемого объема продаж в натуральном выражении определяется количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. На основе информации о желаемом уровне запасов готовой продукции на конец периода, о наличии продукции на начало бюджетного периода и о количестве единиц продаж разрабатывается производственный график.

1.4. Бюджет закупки/использования материалов.

В этом бюджете определяются сроки закупки, виды и количества сырья, материалов и полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для удовлетворения производственных планов. Использование материалов определяется производственным бюджетом и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Умножая количество единиц материалов на оценочные закупочные цены на эти материалы, получают бюджет закупки материалов.

1.5. Бюджет трудовых затрат.

Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, которое рассчитывается умножением количества единиц продукции или услуг на норму затрат труда в часах на единицу, В этом же документе определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на соответствующие часовые ставки оплаты труда.

1.6. Бюджет общепроизводственных расходов.

Этот бюджет представляет собой детализированный план предполагаемых производственных затрат, отличных от прямых затрат материалов и прямых затрат труда, которые должны быть понесены для выполнения производственного плана в будущем периоде. Этот бюджет имеет две цели:

1) интегрировать все бюджеты общепроизводственных расходов, разработанных руководителями по производству и его обслуживанию и

2) аккумулируя эту информацию, вычислить нормативы этих расходов на предстоящий учетный период для распределения их в будущем периоде на отдельные виды продукции или другие объекты калькулирования затрат.

1.7. Бюджет общих и административных расходов.

Представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, отличных от расходов, непосредственно связанных с производством и сбытом, и необходимых для поддержания деятельности в целом по предприятию в будущем периоде. Разработка этого бюджета необходима для обеспечения информации, которая требуется для подготовки бюджета денежных средств, а также для целей контроля этих расходов. Эта информация также необходима для определения финансового результата деятельности предприятия в планируемом периоде. Большинство элементов этого бюджета составляют постоянные затраты.

1.8. Прогнозный отчет о прибылях и убытках.

На основе подготовленных периодических бюджетов необходимо разработать прогноз себестоимости реализованной продукции, используя данные бюджетов использования материалов, затрат труда и общепроизводственных расходов. Информация о доходах берется из бюджета продаж. Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости реализованной продукции и добавив информацию из бюджетов коммерческих затрат и общих и административных расходов можно подготовить прогнозный отчет о прибылях и убытках.

Следует отметить, что составление именно этого отчета является последним шагом при подготовке оперативного бюджета.

**2. Финансовый бюджет.**

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств предприятия и подготовленные на их основе совместно с бюджетным отчетом о прибылях и убытках бюджетные бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств.

2.1. Бюджет капитальных расходов.

Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет денежных средств, затрагивая вопросы расходов на приобретение или строительство, а также выплаты процентов за кредиты, на прогнозный отчет о прибылях и убытках, на прогнозный бухгалтерский баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

2.2. Прогноз денежных потоков/ Бюджет денежных средств.

Бюджет денежных средств состоит из двух частей – ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые платежи и выплаты. Для определения ожидаемых поступлений за период используется информация из бюджета продаж, данные о продажах в кредит или с немедленной оплатой, данные о порядке сбора средств по счетам к получению. Также планируется приток денежных средств и из других источников, таких, как продажа акций, продажа активов, возможные займы, получение процентов и дивидендов и т.д.

Суммы ожидаемых платежей берутся из различных периодических бюджетов. Ответственный за подготовку бюджета денежных средств должен знать, какие затраты на материалы и рабочую силу предусмотрены за период, какие товары и услуги необходимо приобрести, а также будут ли они оплачены сразу же или возможна отсрочка платежа. В этой связи очень важно знать политику платежей и выплат предприятия.

Помимо регулярных текущих расходов, денежные средства также могут быть использованы на приобретение оборудования и других активов, на возврат займов и других долгосрочных обязательств. Вся эта информация должна быть собрана для того, чтобы подготовить правильный бюджет денежных средств.

Бюджет денежных средств преследует две цели. Во-первых, он показывает конечное сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода, величину которого необходимо знать для завершения прогнозного бухгалтерского баланса. И, во-вторых, прогнозируя остатки денежных средств на конец каждого месяца внутри бюджетного периода, выявляет периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки.

Взаимоотношения между общим бюджетом и бюджетом денежных средств можно показать следующим образом: Таблица 1.2. – Связь между общим бюджетом и бюджетом денежных средств

|  |  |
| --- | --- |
| **Элементы бюджета денежных средств** | **Источники информации** |
| Поступления денежных средств | |
| От продаж за деньги  Поступления от продаж в кредит  Поступления от продажи своих активов  Полученные займы | Бюджет продаж (с оплатой)  Бюджет продаж (в кредит), плюс порядок поступления денег (определенный процент в первый месяц, во второй и т.д.)  Прогнозный отчет о прибылях и убытках  Бюджет денежных средств предыдущих месяцев |
| Выплаты денежных средств | |
| За прямые материалы  За вспомогательные материалы  За прямой труд  За ОПР.  За коммерческие расходы  За общие и административные расходы  За капитальные затраты  Налоги на прибыль  Расходы по процентам  Возврат займов | Бюджет закупки/использования материалов  Бюджет общепроизводственных расходов (ОПР.) и бюджет закупки материалов  Бюджет по труду  Бюджет ОПР.  Бюджет коммерческих расходов  Бюджет общих и административных расходов  Бюджет капитальных затрат  Оценки из отчета о прибылях и убытках прошлого года и предположения текущего года  Прогнозный отчет о прибылях и убытках  Кредитные договора |

2.3. Прогнозный отчет о финансовом положении.

Последним шагом в процессе подготовки общего бюджета является разработка прогноза финансового положения или проектного бухгалтерского баланса для предприятия в целом. После подготовки бюджета денежных средств, уже зная прогнозное сальдо денежных средств на конец бюджетного периода и, определив чистую прибыль и сумму необходимых капитальных вложений, становится возможным подготовить прогнозный бухгалтерский баланс, который является конечным продуктом всего процесса составления главного бюджета.

Именно в этой точке руководство должно решить, принять ли предлагаемый общий бюджет или необходимо изменить планы и пересмотреть отдельные части бюджета снова.

Общий бюджет

Бюджет продаж

Бюджет коммерческих

расходов

Производственный

бюджет

Бюджет закупки/ исполь-зования материалов

Бюджет по труду

Бюджет общепроизвод-

ственных расходов

Бюджетный

отчет о прибылях и убытках

Прогноз себестоимости реализован-ной продукции

Бюджет общих и административных расходов

Оперативный бюджет

Финансовый

бюджет

Бюджет капитальных затрат

Бюджет денежных средств

Прогноз-ный бухгалтерский баланс

Рисунок 1.5. – Основные составляющие общего бюджета

Очень широко применяются непрерывные бюджеты. Их сущность заключается в том, что по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый. Этим обеспечивается постоянное двенадцатимесячное планирование. Непрерывное бюджетирование хорошо тем, что не позволяет менеджерам расслабиться и обеспечивает годовое прогнозирование. Кроме того, часто используется так называемый скользящий вариант, когда бюджет, составленный, скажем, на год или квартал, корректируется каждый месяц.

Таким образом, анализ основных принципов построения системы бюджетов предприятий приводит к формированию методологии бюджетного планирования состоящей из следующих этапов:

1. Определение прогнозных макроэкономических показателей. На данном этапе необходимо определить индексы изменения цен по основным бюджетным статьям, а также темпы инфляции и курсы валют, используемых предприятием;
2. Определение состава потенциальных потребителей продукции и услуг предприятия, а также потенциальных поставщиков сырья и материалов. Главная задача этого этапа проранжировать основных контрагентов предприятия для выбора наиболее оптимальных с учетом вероятности контрактов, формы оплаты, отсрочки платежа и т.д.;
3. Определение величины запасов. Данный этап имеет целью определение величины предполагаемых запасов готовой продукции и ТМЦ, незавершенного производства на начало планового периода, а также нормируемых запасов, необходимых для стабильной работы предприятия;
4. Анализ производственных мощностей предназначен для характеристики производственной специфики предприятия: определения максимальных возможностей по выпуску продукции в зависимости от мощностей используемого оборудования (откорректированных с учетом планируемых остановок), а также пересечения технологических маршрутов отдельных видов изделий (конкурирующих продуктов);
5. Анализ производственных норм отражает потребности предприятия в ресурсах для производства продукции с учетом сложившихся технологий;
6. Составление смет структурных подразделений предназначено для детального определения потребности каждого подразделения в различных ресурсах, необходимых для нормальной работы в течение анализируемого периода;
7. Бюджет продаж предприятия формируется при составлении программы производства на основании ранжирования спроса клиентов, определения величины нормируемых запасов и внутренней потребности в полуфабрикатах и продуктах вспомогательного производства, производственных мощностей с учетом остановок производства, а также ранжирования предложения поставщиков и устранения дефицита сырья и материалов;
8. Бюджет закупок сырья, материалов и энергоресурсов показывает потребность предприятия на производственную программу с учетом определения закупок у конкретных поставщиков;
9. Прогноз рентабельности и прибыли от основной и прочих видов деятельности. Данный этап необходим для определения производственной и полной себестоимости продукции предприятия, а также величины прибыли и рентабельности реализованной продукции. После определения прибыли от основной деятельности прогнозируют внепроизводственные доходы;
10. Прогноз доходов и расходов предприятия обобщает результаты финансово-хозяйственной деятельности за период и показывает финансовую эффективность принятых управленческих решений;
11. Прогноз движения денежных средств состоит из двух частей – ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые выплаты. Для определения ожидаемых поступлений за период используется информация из бюджета продаж, данные о продажах в кредит или с немедленной оплатой. Также планируется приток денежных средств и из других источников. Суммы ожидаемых платежей берутся из различных периодических бюджетов;
12. Анализ прогнозных финансовых отчетов в сравнении с базовым годом. Последним шагом в процессе подготовки общего бюджета является разработка прогноза финансового положения и проектного бухгалтерского баланса для сравнения с базовым годом. Методология расчета бюджета предприятия

# Практические аспекты бюджетного планирования деятельности предприятия

Для более глубокого знакомства с бюджетным планированием необходимо рассмотреть практический пример составления сводного бюджета предприятия, что мы и сделаем на примере вышеуказанного предприятия.

Описание предприятия –

Собственник

* ОАО Фирма «Энергозащита» г. Москва.

Основное производство

* Основной цех по выпуску муллитокремнеземистого войлока (производственная мощность – 2600 тонн в год, загружено в среднем на 65%);
* Участок по изготовлению прошивных матов (загружено в среднем на 45% от производственной мощности);
* Цех по изготовлению шнуров (загружен на 20% от производственной мощности);
* Цех по изготовлению смесей (загружен мене, чем на 10% от производственной мощности);

Вспомогательные подразделения

* Паросиловой цех (обслуживает основное производство и в зимний сезон продает тепло сторонним заказчикам, загружен на 60% от производственной мощности);
* Транспортно погрузочный цех (15 единиц автотранспорта, загружен на 35% от возможностей);
* Электромеханический цех;
* Ремонтно-строительный участок;

Администрация

* Высшее руководство (в конце 2002 года назначен новый директор, с приходом которого продажи возросли на 60%);
* Начальники цехов;
* Отдел «Маркетинга» (работа которого практически ничем не отличается от работы отдела снабжения и сбыта в советские времена);
* Планово-экономическая служба;
* Бухгалтерия (Весь учет и отчетность ведется на бумажных носителях)

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что мы имеем дело с «запущенным» предприятием, имеющим неплохой потенциал для дальнейшей работы. Для начала Необходимо навести порядок в сфере учета и контроля.

Далее вашему вниманию представляется небольшая программа на базе «EXCEL»

и все комментарии и ссылки будут направлены к ней. Все бюджетные таблицы построены с отражением плановых и фактических показателей, что позволит в дальнейшем проводить план фактный анализ с целью увеличения эффективности управленческих решений. Поля, окрашенные цветами заполняются автоматически, расчетным путем, в не закрашенные поля таблиц данные вводятся по факту.

**2.1. Бюджет продаж** - первый этап разработки сводного бюджета, содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене количестве и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании в перспективе. К сожалению, на нашем примере довольно сложно отследить закономерность объемов продаж т.к.

* Сезонная зависимость (рост продаж в весенне-летний период, спад в осеннее зимний)
* Большие объемы реализации напрямую привязаны к графику капитального строительства или ремонта на предприятиях соответствующей сферы деятельности, соответственно к графику финансирования подобных мероприятий.
* Все предшествующее время на предприятии не велось никакой аналитики в области продаж.

Поэтому на сегодняшний день точкой отчета для составления бюджета продаж является опыт и интуиция руководителя УЗТИ, что, конечно же, оставляет свои негативные последствия.

Предварительно, всю выпускаемую продукцию мы разбили по товарнопроизводственным группам, далее ТПГ, в нашем случае мы использовали производственный принцип, т.е. разбитие по производственным участкам. В результате получилось следующие -

ТПГ I - Муллитокремноземистый войлок и рулонный материал в модификациях;

ТПГ II - Маты прошивные теплоизоляционные в обкладке и без нее;

ТПГ III - Шнуры минераловатные и муллитокремноземистые в облетке;

ТПГ IV - Асбестовермекулитовые смеси и вермикулит вспученный;

ТПГ V - Тепло и электроэнергия.

Таблица «Бюджет продаж» содержит в себе следующие **графы:**

1. Номер по порядку,
2. Наименование выпускаемой продукции,
3. Единица измерения,
4. Отгрузка (группа, содержащая подразделы),
5. Средняя цена по отгрузке (группа, содержащая подразделы),
6. Оплата (группа, содержащая подразделы),
7. Средняя цена по оплате (группа, содержащая подразделы),
8. Отклонение между суммой фактической оплаты и фактической отгрузкой,
9. Отклонение между средней ценой по оплате и средней ценой по факту.

Данные по графам 4-7 приведены в разрезе плановых и фактических показателей, а также отклонения фактических показателей от плановых.

Построчно указаны виды выпускаемой продукции в разрезе ТПГ и значения показателей в соответствии с графами таблицы.

Итоговые значения формируются, как по группам, так и по всему перечню выпускаемой продукции.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | БЮДЖЕТ ПРОДАЖ | | | | | | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  |  | |  |  |  |
|  | |  | | | |  | | ОТГРУЗКА | |  |  | | СРЕД. ЦЕНА по отгрузке | | | | | ОПЛАА | |  | |  | | СРЕД. ЦЕНА по оплате |  | |  | | ОТКЛ-Е | ОТКЛ-Е | |
|  | |  | | | |  | | план | | факт | откл. Ф/п. | | план | | факт | откл ф/п | | план | | факт | | откл ф/п | | план | факт | | откл ф/п | | опл/отгр | сред.цена | |
| 1 | | **МКРВ-200/б** | | | | сум | | 850,00р. | | 723,31р. | 126,69р. | | 17,00р. | | 17,36р. | 0,36р. | | 1 200,00р. | | 1,00р. | | 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | - 11,00р. | | - 722,31р. | 16,36р. | |
|  | |  | | | | тонн | | 50,00 | | 41,67 | -8,33 | |  | |  |  | | 100 | | 1 | | -99 | |  |  | |  | | -40,67 |  | |
| 2 | | **МКРВ-200/п** | | | | сум | | 850,00р. | | 723,31р. | 126,69р. | | 17,00р. | | 17,36р. | 0,36р. | | 1 200,00р. | | 1,00р. | | 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | 11,00р. | | 722,31р. | 16,36р. | |
|  | |  | | | | тонн | | 50,00 | | 41,67 | -8,33 | |  | |  |  | | 100 | | 1 | | -99 | |  |  | |  | | -40,67 |  | |
| 3 | | **МКРР-130/кц** | | | | сум | | 850,00р. | | 723,31р. | 126,69р. | | 17,00р. | | 17,36р. | 0,36р. | | 1 200,00р. | | 1,00р. | | - 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | 11,00р. | | - 722,31р. | 16,36р. | |
|  | |  | | | | тонн | | 50,00 | | 41,67 | -8,33 | |  | |  |  | | 100 | | 1 | | -99 | |  |  | |  | | -40,67 |  | |
| 4 | | **МКРР-130/кн** | | | | сум | | 850,00р. | | 723,31р. | 126,69р. | | 17,00р. | | 17,36р. | 0,36р. | | 1 200,00р. | | 1,00р. | | - 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | 11,00р. | | 722,31р. | 16,36р. | |
|  | |  | | | | тонн | | 50,00 | | 41,67 | -8,33 | |  | |  |  | | 100 | | 1 | | -99 | |  |  | |  | | -40,67 |  | |
|  | | ВСЕГО по | | | | сум | | 3400,00 | | 2893,26 | - 506,74р. | | 17,00 | | 17,36 | 0,36р. | | 4800,00 | | 4,00 | | - 4 796,00р. | | 12,00 | 1,00 | | - 11,00р. | | - 2 889,26р. | 16,36р. | |
|  | | ТПГ-I | | | | тонн | | 200,00 | | 166,68 | -33,32 | |  | |  |  | | 400,00 | | 4,00 | | -396,00 | |  |  | |  | | -162,68 |  | |
| 5 | | **МТПМК** | | | | сум | | 300,00р. | | | 267,35р. | | - 32,65р. | | | 6,00р. | | 5,33р. | | - 0,67р. | | 1 200,00р. | | | 1,00р. | | - 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | - 11,00р. | - 266,35р. | 4,33р. |
|  | |  | | | | куб.м. | | 50,00 | | | 50,13 | | 0,13 | | |  | |  | |  | | 100 | | | 1 | | -99 | |  |  | |  | -49,13 |  |
| 6 | | **МТПМК-2** | | | | сум | | 300,00р. | | | 267,35р. | | 32,65р. | | | 6,00р. | | 5,33р. | | 0,67р. | | 1 200,00р. | | | 1,00р. | | 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | - 11,00р. | - 266,35р. | 4,33р. |
|  | |  | | | | куб.м. | | 50,00 | | | 50,13 | | 0,13 | | |  | |  | |  | | 100 | | | 1 | | -99 | |  |  | |  | -49,13 |  |
| 7 | | **МТПМК-1** | | | | сум | | 300,00р. | | | 267,35р. | | - 32,65р. | | | 6,00р. | | 5,33р. | | - 0,67р. | | 1 200,00р. | | | 1,00р. | | - 1 199,00р. | | 12,00р. | 1,00р. | | - 11,00р. | - 266,35р. | 4,33р. |
|  | |  | | | | куб.м. | | 50,00 | | | 50,13 | | 0,13 | | |  | |  | |  | | 100 | | | 1 | | -99 | |  |  | |  | -49,13 |  |
|  | | ВСЕГО по | | | | сум | | 900,00 | | | 802,06 | | - 97,94р. | | | 6,00 | | 5,33 | | - 0,67р. | | 3600,00 | | | 3,00 | | - 3 597,00р. | | 12,00 | 1,00 | | - 11,00р. | - 799,06р. | 4,33р. |
|  | | ТПГ-II | | | | куб.м. | | 150,00 | | | 150,39 | | 0,39 | | |  | |  | |  | | 300,00 | | | 3,00 | | -297,00 | |  |  | |  | -147,39 |  |
| !!! | | ИТОГО | | | |  | | 4 690,00р. | | | 4 030,77р. | | - 659,23р. | | |  | | 27,73р. | |  | | 14 400,00р. | | | 12,00р. | | -14 388,00р. | | 48,00р. | 4,00р. | | - 44,00р. | - 4 018,77р. | 23,73р. |

В таблице рассчитываются следующие показатели:

1. плановый объем продаж сумма (гр.4.1 «Отгрузка / план»),
2. разница между фактическим объемом отгрузки и плановым (гр.4.3 «Отгрузка / откл. ф/п»),
3. фактическая средняя цена продажи по отгрузке (гр.5.2 «Средняя цена по отгрузке / факт»),
4. разница между фактической средней ценой по отгрузке и плановой (гр.5.3 «Средняя цена по отгрузке / откл. ф/п»),
5. отклонение между фактическим объемом оплаты и планируемым (гр.6.3 «Оплата / откл. ф/п»),
6. планируемая средняя цена продажи по оплате (гр.7.1 «Средняя цена по оплате / план»),
7. фактическая средняя цена продажи по оплате (гр.7.2 «Средняя цена по оплате / факт»),
8. разница между фактической средней ценой по оплате и плановой (гр.7.3 «Средняя цена / откл. ф/п»),
9. разница между суммами фактически оплаченной и фактически отгруженной продукции (гр.8 «Отклонение / опл/отгр»),
10. разница между фактической средней ценой по отгрузке и средней ценой по оплате (гр.9 «Отклонение / сред.цена»).
11. итоговые суммы по ТПГ и в целом по всему объему продаж по всем используемым графам.

Все остальные показатели заполняются на основании данных учета (фактические) и плана продаж (плановые).

**В итоге** в таблице «Бюджет продаж» мы отвечаем на следующие вопросы:

* в каких объемах (натуральных и денежных) будет реализована выпущенная продукция;
* какую установить цену продукции;
* какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце.

Переходя к вопросу об оплате реализованной (отгруженной) продукции необходимо отметить, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в доходной части бюджета движения денежных средств.

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

* бюджет должен отражать четко установленный период времени (год, квартал, месяц, декаду и т.д.) и продажи в этом периоде в натуральных и стоимостных показателях;
* бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
* бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

* расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
* не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
* большинство затрат на сбыт лучше планировать в процентном отношении к объему реализации;
* коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;

**2.2. Определение производственной программы и целевого**

**(конечного) уровня запасов готовой продукции.**

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 следующим равенством;

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объем  производства | = | Объем  продаж | - | Товарные остатки на  начало периода | + | Товарные остатки на  конец периода |

Товарные остатки на начало бюджетного периода являются известной величиной. Следовательно, для расчета производственной программы необходимо скалькулировать целевую величину товарных остатков на конец бюджетного периода. После этого величина и структура выпуска выводятся чисто расчетным путем.

Определение целевой величины товарных остатков достаточно сложная управленческая задача. Теоретически она решается на основе принципа совокупных «выгод – издержек», зависящих от изменения величины складских запасов готовой продукции. В этой связи задачей предприятия является нахождение приемлемого оптимума между издержками содержания запасов и издержками функционирования без запасов или с низким уровнем запасов, то есть расчет такого уровня запасов, при котором совокупные издержки будут минимальные. После решения данной задачи можно приступать к расчету производственной программы. Которая выглядит следующим образом

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ВЫПУСКА** | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  |  | **ОБЪЕМ ПРОДАЖ** |  |  | **Остатки ГП на конец периода** |  |  | **Общие потребности** |  |  | **Остатки на начало периода** |  |  | **Производственная программа** | | | | |
|  |  |  | план | факт | откл ф/п | план | факт | откл ф/п | план | факт | откл ф/п | план | факт | откл ф/п | план | факт | | откл ф/п | |
| 1 | **МКРВ-200/б** | тонн | 50,00 | 41,67 | - 8,33 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 42,67 | - 8,33 | - | - | 0 | **51,00** | 42,67 | | - 8,33 | |
| 2 | **МКРВ-200/п** | тонн | 50,00 | 41,67 | - 8,33 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 42,67 | - 8,33 | 1,00 | - | -1 | **50,00** | 42,67 | | - 7,33 | |
| 3 | **МКРР-130/кц** | тонн | 50,00 | 41,67 | - 8,33 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 42,67 | - 8,33 | 2,00 | - | -2 | **49,00** | 42,67 | | - 6,33 | |
| 4 | **МКРР-130/кн** | тонн | 50,00 | 41,67 | - 8,33 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 42,67 | - 8,33 | 3,00 | - | -3 | **48,00** | 42,67 | | - 5,33 | |
| 5 | **МТПМК** | куб.м. | 50,00 | 50,13 | 0,13 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 51,13 | 0,13 | - | - | 0 | **51,00** | 51,13 | | 0,13 | |
| 6 | **МТПМК-2** | куб.м. | 50,00 | 50,13 | 0,13 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 51,13 | 0,13 | 1,00 | - | -1 | **50,00** | 51,13 | | 1,13 | |
| 7 | **МТПМК-1** | куб.м. | 50,00 | 50,13 | 0,13 | 1,00 | 1,00 | - | 51,00 | 51,13 | 0,13 | 2,00 | - | -2 | **49,00** | 51,13 | | 2,13 | |
| 8 | **Ш(мин)-50** | куб.м. | 30,00 | 24,16 | - 5,84 | 10,00 | 9,00 | - 1,00 | 40,00 | 33,16 | - 6,84 | 10,00 | - | -10 | **30,00** | 33,16 | | 3,16 | |
| 9 | **Ш(мин)-70** | куб.м. | 30,00 | 24,16 | - 5,84 | 10,00 | 9,00 | - 1,00 | 40,00 | 33,16 | - 6,84 | 11,00 | - | -11 | **29,00** | 33,16 | | 4,16 | |
| 10 | **Ш(мул)-50** | куб.м. | 30,00 | 24,16 | - 5,84 | 10,00 | 9,00 | - 1,00 | 40,00 | 33,16 | - 6,84 | 12,00 | - | -12 | **28,00** | 33,16 | | 5,16 | |
| 11 | **А М-150** | куб.м. | 50,00 | 50,00 | - | 10,00 | 9,00 | - 1,00 | 60,00 | 59,00 | - 1,00 | 13,00 | - | -13 | **47,00** | 59,00 | | 12,00 | |
| 12 | **В М-150** | тонн | 10,00 | 10,00 | - | 1,00 | - | - 1,00 | 11,00 | 10,00 | - 1,00 | 1,00 | - | -1 | **10,00** | 10,00 | | - | |
|  | ВСЕГО |  | 500,00 | 449,55 | - 50,45 | 48,00 | 43,00 | - 5,00 | 306,00 | 272,94 | - 33,06 | 56,00 | - | - 56,00 | 492,00 | 492,55 | | 0,55 | |

Таблица 2.2.

Таблица «Объем и структура выпуска» содержит в себе следующие **графы:**

1. Номер по порядку,
2. Наименование выпускаемой продукции,
3. Единица измерения,
4. Объем продаж = Отгрузка из Бюджета продаж (группа, содержащая подразделы),
5. Остатки готовой продукции на конец периода (группа, содержащая подразделы),
6. Общие потребности (группа, содержащая подразделы),
7. Остатки готовой продукции на начало периода (группа, содержащая подразделы),

8. Производственная программа.

Данные по графам 4-8 приведены в разрезе плановых и фактических показателей, а также отклонения фактических показателей от плановых.

**Построчно** указаны виды выпускаемой продукции в разрезе ТПГ и значения показателей в соответствии с графами таблицы.

Итоговые значения формируются, как по группам, так и по всему перечню выпускаемой продукции.

**В итоге** в таблице «Объем и структура выпуска» рассчитываются показатели необходимого выпуска продукции для выполнения бюджета продаж и поддержания запланированных остатков готовой продукции на конец отчетного периода.

**2.3. Определение потребности в основных материалах, составление бюджета закупок.**

Следующий шаг бюджетного планирования является определение потребности в основных материалах. Под этим термином понимается часть переменных затрат предприятия, относящаяся на затраты материальных оборотных средств. Бюджет основных материалов выводится расчетным путем на основе прогнозных объемов продаж и производственной программы.

Существует два основных расчетных инструмента определения бюджета основных материалов:

* Метод технического нормирования;
* Метод сравнительного анализа счетов.

В нашем случае мы воспользуемся первым методом, так как на предприятии существуют удельные нормы расхода по видам сырья и материалов в расчете на единицу отдельного вида продукции. Таким образом, при имеющейся планово производственной программе, применяя технологические нормы (вводимые в расчетную таблицу) мы рассчитываем производственную потребность в разрезе видов материальных оборотных ресурсов на данный бюджетный период.

Далее, получив исходные данные в потребности материалов следует расчет бюджета затрат на материалы

Методика составления достаточно проста:

* объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
* бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В итоге мы получаем предварительную сумму затрат на материалы, которая в дальнейшем будет использоваться для расчета себестоимости списания материалов в производство.

Таблица 2.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ТПГ-IV | ед. | А М-150 | |  | ВСЕГО |  |  |
|  |  | изм. | план | факт | откл | ПЛАН | ФАКТ |  |
| 1 | **Асбест А-5** | **тонн** | 5,130 | 6,262 | 1,132 | 5,130 | 6,262 | 1,132 |
|  | *Норма расхода* |  | 0,090 | 0,090 | 0,000 | тонн |  |  |
| 2 | **Концентрат вермикулитовый** | **тонн** | 3,99 | 4,87 | 0,88 | 80,79 | 82,41 | 1,62 |
|  | *Норма расхода* |  | 0,07 | 0,07 | 0,00 | тонн |  |  |
| 3 | **Мешки бумажные** | **шт** | 855,00 | 1043,70 | 188,70 | 9555,00 | 9827,80 | 272,80 |
|  | *Норма расхода* |  | 15,00 | 15,00 | 0,00 | шт |  |  |
| 4 | **Нить сиблоновая** | **кг** | 2,28 | 2,78 | 0,50 | 19,08 | 19,75 | 0,67 |
|  | *Норма расхода* |  | 0,04 | 0,04 | 0,00 | кг |  |  |
| 5 | **Электроэнергия** | **М.ват.** | 1,73 | 2,12 | 0,38 | 14,33 | 14,84 | 0,50 |
|  | *Норма расхода* |  | 0,030 | 0,030 | 0,00 | М.ват. |  |  |
| 6 | **Дизтопливо** | **кг** | 855,00 | 1043,70 | 188,70 | 9855,00 | 10130,70 | 275,70 |
|  | *Норма расхода* |  | 15,00 | 15,00 | 0,00 | кг |  |  |

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы необходимо составить график оплаты приобретенных материалов для дальнейшего занесения данных в БДДС.

**2.4. Бюджет прямых затрат на труд.**

Бюджет прямых затрат на труд – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

В отличие от основных материалов, здесь мы можем определить потребность не только в прямых трудо-часах (сменах), но и в стоимостном отношении как статью переменных издержек предприятия. Это связано с тем, что трудовые затраты, в отличие от сырья и материалов, не имеют переходящего остатка на начало бюджетного периода.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывается:

* бюджета производства, данные о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
* тарифную сетку предприятия

При этом методология нормирования требует выражения количества труда, необходимого для выпуска единицы продукции, в стандартных нормо-часах (труда низшего, например, 2-го разряда по одной из специальностей задействованных производственных рабочих, например, резчик). Основой при этом служит тарифная сетка предприятия. Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты, приобретенных сырья и материалов.

Таблица 2.4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ТПГ-IV | А М-150 | | | В М-150 | | | ВСЕГО | | |
|  | план | факт | откл | план | факт | откл | план | факт | откл |
| Производственная программа | | 57,00 | 69,58 | 12,58 | 60,00 | 60,58 | 0,58 | 117,00 | 130,16 | 13,16 |
|  | Норма выпуска куб.м. в смену | 12,00 | 12,00 | - | 1,00 | 1,00 | - | 13,00 | 13,00 | - |
|  | Кол-во часов в смене | 8,00 | 8,00 | - | 8,00 | 8,00 | - | 16,00 | 16,00 | - |
| 1 | Обжигальщик 4 разряда | 94,34р. | 115,15р. | 20,82р. | 14 299,20р. | 14 437,43р. | 138,23р. | 14 393,54 | 14 552,58 | 159,05р. |
|  | Тарифная ставка в рублях | 9,93р. | 9,93р. | - р. | 9,93р. | 9,93р. | - р. |  |  |  |
| 2 | Упаковщик 3 разряда | 83,89р. | 102,40р. | 18,51р. | 12 715,20р. | 12 838,11р. | 122,91р. | 12 799,09 | 12 940,51 | 141,43р. |
|  | Тарифная ставка в рублях | 8,83р. | 8,83р. | - р. | 8,83р. | 8,83р. | - р. |  |  |  |
| 3 | Упаковщик 3 разряда | 83,89р. | 102,40 | 18,51р. | 12 715,20р. | 12 838,11 | 122,91р. | 12 799,09 | 12 940,51 | 141,43р. |
|  | Тарифная ставка в рублях | 8,83р. | 8,83р. | - р. | 8,83р. | 8,83р. | - р. |  |  |  |
|  | Всего затрат в тыс.рублей | 0,26р. | 0,32р. | 0,06р. | 39,73р. | 40,11р. | 0,38р. | 39,99 | 40,43 | 0,44р. |
|  | ФОТ в тыс руб. с начислением | 0,36р. | 0,44р. | 0,08р. | 54,71р. | 55,24р. | 0,53р. | 55,07р. | 55,68р. | 0,61р. |
|  | Всего смен | 4,8 | 5,8 | 1,0 | 60,0 | 60,6 | 0,6 | 64,75 | 66,38 | 1,63 |

**2.5. Определение себестоимости списания материалов, составление бюджета прямых материальных затрат.**

После того как определен бюджет закупок, появляется возможность рассчитать себестоимость списания материальных оборотных ресурсов в производство, то есть определить стоимостную величину переменных затрат в части основных материалов. Расчет удельной себестоимости списания производится на основе средневзвешенной между балансовой стоимостью остатка материальных оборотных ресурсов на начало бюджетного периода и плановой себестоимости закупок в течение отчетного периода.

Таблица 2.5.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Материалы | Остаток на начало в т.руб. | | | Удельная СС руб. за ед. изм | |  |
|  |  | план | факт | откл | план | факт | откл. |
| 1 | Кондулин гранулированный | 5,30р. | 5,30р. | - р. | 5,54р. | 5,66р. | 0,12р. |
| 2 | Глинозем Г-00 | 7,30р. | 7,30р. | - р. | 7,42р. | 7,52р. | 0,09р. |
| 3 | Песок кварцевый | 0,02р. | 0,02р. | - р. | 0,18р. | 0,20р. | 0,02р. |
| 4 | Коалин КР-1 | 1,60р. | 1,60р. | - р. | 1,61р. | 1,61р. | 0,01р. |
| 5 | Электроды графитированные | 41,70р. | 41,70р. | - р. | 46,57р. | 47,89р. | 1,31р. |

На основе плановой цены (удельной себестоимости) списания и производственной программы рассчитывается бюджет основных материалов в стоимостном выражении. Пример одна из таблиц

Таблица 2.5.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ТПГ-IV | А М-150 | | | В М-150 | | | ВСЕГО | | |
| план | факт | откл | план | факт | откл | план | факт | откл |
| 1 | **Асбест А-5** | 43,49р. | 44,97р. | 1,47р. | - р. | - р. | - р. | 43,493 | 44,965 | 1,472 |
| 2 | **Концентрат вермик-ый** | 14,03р. | 12,89р. | - 1,14р. | 256,57р. | 235,76р. | - 20,81р. | 270,60 | 248,65 | -21,95 |
| 3 | **Мешки бумажные** | 1,81р. | 1,83р. | 0,02р. | 17,53р. | 17,70р. | 0,17р. | 19,35 | 19,53 | 0,19 |
| 4 | **Нить сиблоновая** | 0,28р. | 0,25р. | - 0,02р. | 1,94р. | 1,78р. | - 0,16р. | 2,22 | 2,04 | -0,18 |
| 5 | **Э/энергия** | 1,47р. | 1,48р. | 0,01р. | 10,15р. | 10,26р. | 0,10р. | 11,62 | 11,74 | 0,11 |
| 6 | **Дизтопливо** | 7,14р. | 7,27р. | 0,13р. | 71,38р. | 72,70р. | 1,33р. | 78,51 | 79,97 | 1,46 |
|  | **ВСЕГО** | 10,70р. | 10,84р. | 0,14р. | 101,01р. | 102,44р. | 1,43р. | 111,71р. | 113,28р. | 1,58р. |

**2.6. Составление бюджета общепроизводственных расходов.**

Основными методами планирования общепроизводственных расходов (в разрезе отдельных статей) являются:

* технологическое нормирование (например, затраты на отопление и освещение производственных помещений, рассчитываемые исходя из норм освещенности (обогрева) и площади производственных помещений);
* сметное планирование (например, фонд оплаты труда общепроизводственных рабочих);
* расчетные методы (например, амортизация произ­водст­венных помещений).

Таблица 2.6.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **БЮДЖЕТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ** | | | | |
|  | Статьи затрат | сумма |  |  |
|  |  | план | факт | откл |
| 1 | ФОТ цехового персонала | 50,00р. | 50,00р. | **- р.** |
| 2 | ФОТ сверхурочный | 2,00р. | 2,00р. | **- р.** |
| 3 | Начисления на ФОТ | 19,40р. | 19,40р. | **- р.** |
| 4 | Ремонт оборудования | 25,25р. | 26,69р. | **1,44р.** |
| 5 | Амортизация | 20,00р. | 20,00р. | **- р.** |
| 6 | Страхование | - р. | - р. | **- р.** |
| 7 | Отопление и вода | 1,44р. | 1,38р. | **0,06р.** |
| 8 | Электроэнергия | 0,64р. | 0,60р. | **0,04р.** |
| 9 | Транспорт | 10,00р. | 10,00р. | **- р.** |
| 10 | Материалы | - р. | - р. | **- р.** |
| 11 | Сторонние услуги | - р. | - р. | **р.** |
| 12 | Сангигиена | 0,05р. | - р. | **0,05р.** |
| 13 | Спецодежда | 0,70р. | - р. | **0,70р.** |
| 14 | Канцелярские | 0,03р. | - р. | **0,03р.** |
| 15 |  | - р. | - р. | **- р.** |
|  | ВСЕГО | 129,51р. | 130,07р. | **0,56р.** |

**2.7. Бюджет коммерческих расходов**

Коммерческие (сбытовые) расходы предприятия делятся на постоянные (общие), которые не зависят от объема продаж, и переменные, динамика которых пропорциональна изменению величины отгрузки (продаж). На данном этапе бюджетного процесса составляется проект бюджета переменных коммер­чес­ких расходов (ПКР) с последующим распре­делением по видам реализуемой продукции.

После расчета плановой величины совокупных ПКР производится их распределение по видам продукции в соответствии с установленными базами и ставками распределения (на основе баз и ставок начисления).

Отмечу, что, как правило, величина плановых производственных затрат предприятия отличается от плановой себестоимости выпуска. Дело в том, что на начало бюджетного периода на предприятии существует остаток незавершенного производства (в бухгалтерском учете он фиксируется по дебету счета 20 «Основное производство»). Производственные затраты это не что иное, как прирост незавершенного производства (дебетовый оборот по счету 20). Таким образом, существует равенство:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Остаток  незавершенного  производства на  конец периода  (дебет 20) | + | Плановые  производственные  затраты (дебетовый  оборот по счету 20) | - | Остаток  незавершенного  производства на  начало периода  (дебет счета 20) | = | Плановая  себестоимость  выпуска  (кредитовый оборот  по счету 20) |

Следовательно, плановая себестоимость выпуска определяется не только бюджетом производственных затрат, но и целевым остатком незавершенного производства на конец периода, а так же начальным остатком незавершенного производства, который влияет на себестоимость списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (по средневзвешенной). В общем, определение целевого остатка незавершенного производства и себестоимости списания на единицу выпуска происходит так же, как и для материальных оборотных ресурсов и их списания в производство.

**2.8. Бюджет постоянных расходов** – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

Постоянные расходы состоят из двух агрегированных статей (подбюджетов) — общехозяйственных расходов и общих (постоянных) управленческих расходов. Основой составления бюджета постоянных расходов является сметное планирование в разрезе подразделений (служб) предприятия, контролирующих соответствующие расходы.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отделов администрации предприятия, отопление и освещение помещений непроизводственного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Таблица 2.8.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| БЮДЖЕТ ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ | | | |  |
|  |  | план | факт | откл |
| **I** | **Администрация** | **196,77р.** | **127,03р.** | - 69,74р. |
| 1 | ФОТ | 80,00р. | 80,00р. | - р. |
| 2 | Начисления на ФОТ | 29,84р. | 29,84р. | - р. |
| 3 | Ремонт | - р. | - р. | - р. |
| 4 | Транспорт | 10,00р. | 10,00р. | - р. |
| 5 | Теплоснабжение | 1,44р. | 1,38р. | - 0,06р. |
| 6 | Электроэнергия | 0,89р. | 0,81р. | - 0,08р. |
| 7 | Командировочные расходы | 30,00р. | - р. | - 30,00р. |
| 8 | Спецодежда | 0,50р. | - р. | - 0,50р. |
| 9 | Сангигиена | 0,10р. | - р. | - 0,10р. |
| 10 | Канцелярские | 5,00р. | - р. | - 5,00р. |
| 11 | Информация | 3,00р. | - р. | - 3,00р. |
| 12 | Амортизация | 5,00р. | 5,00р. | - р. |
| 13 | Сторонние услуги | 10,00р. | - р. | - 10,00р. |
| 14 | Связь | 6,00р. | - р. | - 6,00р. |
| 15 | Коммунальные платежи | 7,00р. | - р. | - 7,00р. |
| 16 | Программное обеспечение | 3,00р. | - р. | - 3,00р. |
| 17 | Общая реклама | - р. | - р. | - р. |
| 18 | Налоги | 5,00р. | - р. | - 5,00р. |
| II | Вспомогательные подразделения | 526,30р. | 501,01р. | - 25,29р. |
| 1 | ПСЦ | 166,76р. | 166,06р. | - 0,69р. |
| 2 | ТПЦ | 92,36р. | 80,16р. | - 12,20р. |
| 3 | ЭМЦ | 176,81р. | 176,07р. | - 0,74р. |
| 4 | РСУ | 90,37р. | 78,72р. | - 11,65р. |
| III | **ВСЕГО** | 723,07р. | 628,04р. | - 95,03р. |

**2.9. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции. Определение прямой рентабельности и маржинального дохода по видам продукции.**

Теперь имеются все исходные данные для расчета плановой себестоимости реализации по вида продукции и прогноза того дохода, который будет получен от продаж того или иного продукта. Тем не менее, расчет себестоимости реализации по видам продукции требует нескольких подготовительных операций.

Сначала производится распределение плановой величины общепроизводственных расходов по отдельным видам продукции смотри таблицу 2.9.1. Вспомним, что бюджет общепроизводственных расходов калькулировался исходя из базы распределения, основывающейся на отдельных статьях прямых совокупных затрат. Теперь используется тот же принцип, но уже база распределения считается на основе прямых плановых затрат в разрезе отдельных видов продукции. Тем самым рассчитываются удельные производственные затраты на единицу продукции по видам продукции, планируемым к производству в бюджетном периоде.

Как уже отмечалось, это еще не есть плановая себестоимость выпуска. Следующей операцией является расчет целевых остатков незавершенного производства и определение, на основе средневзвешенной, себестоимости списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (с кредита 20 «Основное производство» на дебет счета 43 «Готовая продукция») По результатам этой операции производится расчет плановой себестоимости выпуска по видам продукции.

Третьей подготовительной операцией является расчет производственных затрат в себестоимости продукции, планируемой к реализации в отчетном периоде. Дело в том, что на начало периода существует остаток готовой продукции. Так же запланирован остаток готовой продукции на конец отчетного периода (о методологии планирования целевых товарных остатков говорилось ранее). Следовательно, плановая себестоимость выпуска и производственные затраты в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде, различны.

После этого прибавлением плановой величины прямых коммерческих расходов, получаем плановую величину полных переменных затрат в себестоимости реализации на бюджетный период.

Теперь, сопоставляя плановый физический объем, отпускную цену (результат бюджета продаж) и себестоимость реализации можно рассчитать прогнозную величину маржинального дохода и прямой рентабельности (на основе прямых издержек) по видам продукции.

Таким образом, в результате всех предшествующих бюджетов и расчетов собрана и соответствующим образом обработана вся необходимая информация для составления прогнозного отчета о финансовых результатах (прибылях и убытках).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **РАСПЕРДЕЛЕНИЕ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ** | | | | | | | | | | | | |
|  |  | един. | **Прямые произв-е затраты** | | | | | **Общепроизводственные расходы** | | | | | | **Полные производственные затраты** | | | | | **Уельные полные пр-е затраты** | | |
|  |  | изм. | план |  | факт |  | откл ф/п | план |  | факт |  | откл ф/п | | план |  | факт |  | откл ф/п | план | факт | откл ф/п |
| 1 | **МКРВ-200/б** | тонн | 537,27р. | 17% | 428,68р. | 14% | 108,59 | 21,43р. | 17% | 18,69р. | 14% | 2,73 | | 558,70р. | 17% | 447,38р. | 14% | -111,3192 | **11,17р.** | **10,74р.** | 0,44р. |
| 2 | **МКРВ-200/п** | тонн | 552,54р. | 17% | 463,52р. | 16% | 89,03 | 22,03р. | 17% | 20,21р. | 16% | 1,82 | | 574,58р. | 17% | 483,73р. | 16% | -90,84876 | **11,49р.** | **11,61р.** | 0,12р. |
| 3 | **МКРР-130/кц** | тонн | 573,95р. | 18% | 498,12р. | 17% | 75,83 | 22,89р. | 18% | 21,72р. | 17% | 1,16 | | 596,84р. | 18% | 519,84р. | 17% | -76,99799 | **11,94р.** | **12,48р.** | 0,54р. |
| 4 | **МКРР-130/кн** | тонн | 494,41р. | 15% | 444,26р. | 15% | 50,15 | 19,72р. | 15% | 19,37р. | 15% | 0,34 | | 514,13р. | 15% | 463,63р. | 15% | -50,49341 | **10,28р.** | **11,13р.** | 0,84р. |
| 5 | **МТПМК** | куб.м. | 149,64р. | 5% | 147,77р. | 5% | 1,87 | 5,97р. | 5% | 6,44р. | 5% | 0,48 | | 155,61р. | 5% | 154,22р. | 5% | -1,388572 | **3,11р.** | **3,08р.** | 0,04р. |
| 6 | **МТПМК-2** | куб.м. | 236,46р. | 7% | 230,45р. | 8% | 6,01 | 9,43р. | 7% | 10,05р. | 8% | 0,62 | | 245,89р. | 7% | 240,50р. | 8% | -5,393302 | **4,92р.** | **4,80р.** | 0,12р. |
| 7 | **МТПМК-1** | куб.м. | 189,48р. | 6% | 190,81р. | 6% | 1,32 | 7,56р. | 6% | 8,32р. | 6% | 0,77 | | 197,04р. | 6% | 199,13р. | 6% | 2,08954 | **3,94р.** | **3,97р.** | 0,03р. |
| 8 | **Ш(мин)-50** | куб.м. | 178,49р. | 5% | 195,40р. | 7% | 16,91 | 7,12р. | 5% | 8,52р. | 7% | 1,40 | | 185,61р. | 5% | 203,92р. | 7% | 18,31389 | **6,19р.** | **8,44р.** | 2,25р. |
| 9 | **Ш(мин)-70** | куб.м. | 152,24р. | 5% | 172,27р. | 6% | 20,03 | 6,07р. | 5% | 7,51р. | 6% | 1,44 | | 158,31р. | 5% | 179,78р. | 6% | 21,46952 | **5,28р.** | **7,44р.** | 2,16р. |
| 10 | **Ш(мул)-50** | куб.м. | 148,28р. | 5% | 174,06р. | 6% | 25,78 | 5,91р. | 5% | 7,59р. | 6% | 1,68 | | 154,19р. | 5% | 181,65р. | 6% | 27,45774 | **5,14р.** | **7,52р.** | 2,38р. |
| 11 | **А М-150** | куб.м. | 8,75р. | 0% | 11,01р. | 0% | 2,26 | 0,35р. | 0% | 0,48р. | 0% | 0,13 | | 9,10р. | 0% | 11,49р. | 0% | 2,389431 | **0,18р.** | **0,23р.** | 0,05р. |
| 12 | **В М-150** | тонн | 26,08р. | 1% | 26,14р. | 1% | 0,06 | 1,04р. | 1% | 1,14р. | 1% | 0,10 | | 27,12р. | 1% | 27,28р. | 1% | 0,157715 | **2,71р.** | **2,73р.** | 0,02р. |

Таблица 2.9.1.

**2.10. Прогнозный отчет о прибылях и убытках** – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль. Таким образом, собственно на данном этапе в дополнение к ранее сформированным бюджетным показателям для составления отчета о прибылях и убытках (результирующей формы операционного бюджета) прогнозируются: доходы и расходы по прочей реализации (от продажи основных средств и материальных запасов, не основной деятельности) и внереализационным операциям (процен­ты к получению и уплате, возможные списания задолжен­ности, уценка и дооценка финансовых активов и пр.); налоги. Разграничение формирования показателей отчета о прибылях и убытках налогов, включаемых в себестоимость, и налога на прибыль обуславливается тем, что база налогообложения по налогу на прибыль определяется после расчета других видов налогов. Здесь следует отметить, что специфика расчета налоговых платежей (применение метода по оплате для ряда ключевых налогов, учет льгот и пр.) определяют известную обособленность налогового планирования в части расчета баз налогообложения от бюджетных показа­телей доходов и расходов (себестоимости); трансферты из чистой прибыли (проценты по кредитам, не включаемые в себестоимость; расходы на содержание социальной сферы; начисление премиального фонда персонала; выплаты дивидендов акционерам и др.).

Таблица 2.10.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сводный прогнозный отчет о финансовых результатах по отгрузке** | | | |  |
| № | Статьи доходов и расходов | план | факт | откл |
| 1 | Выручка от реализации | 4 772,79р. | 4 113,46р. | 659,33р. |
|  | Основная | 4 690,00р. | 4 030,77р. | 659,23р. |
|  | Прочая | 82,79р. | 82,70р. | 0,10р. |
| 2 | Себестоимость реализации | 3 207,87р. | 2 750,52р. | 457,35р. |
| 3 | Маржинальный доход | 1 564,92р. | 1 362,95р. | 201,98р. |
| 4 | Постоянные расходы | 723,07р. | 628,04р. | 95,03р. |
| 5 | Валовая операционная прибыль | 841,86р. | 734,91р. | 106,95р. |
| 6 | Налог на прибыль | 218,88р. | 191,08р. | 27,81р. |
| 7 | Чистая прибыль | 622,97р. | 543,83р. | 79,14р. |
| 8 | Собственники | 143,18р. | 123,40р. | 19,78р. |
| 9 | Трансферты из чистой прибыли | 10,00р. | - р. | - р. |
| 10 | Прибыль в распоряжении предприятия | 469,79р. | 420,43р. | 49,36р. |

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является нераспределенная (капита­ли­зи­руе­мая) прибыль, составляющая фонд накопления компании.

Отчет о прибылях и убытках в бюджетном плани­ровании целесообразно составлять в двух вариантах:

* сводном смотри таблицу 2.10. (с фиксацией агрегированных показателей доходов и расходов);
* в разрезе видов продукции.

**2.11. Бюджет движения денежных средств**

Проект бюджета движения денежных средств составляется на основе бюджета продаж и отчета о финансовых результатах. Следует, однако, заметить, что БДДС не является чисто расчетным из двух упомянутых:

Во-первых, статьи отчета о финансовых результатах могут существенно отклонятся от существующих статей денежных поступлений и расходов на величину сальдо изменения дебиторской и кредиторской задолженности. Так:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Остаток дебиторской  задолженности  покупателей на  начало периода | + | Объем реализации  за период | - | Денежные  поступления  от реализации  за период | = | Остаток  дебиторской  задолженности  на конец периода |

Следовательно, на стадии составления БДДС моделируют балансы движения расчетов – с покупателями, с поставщиками, по оплате труда, с бюджетом и пр.

Во-вторых, существуют статьи денежных поступлений и расходов, не связанных с текущим кругооборотом капитала. Это привлечение денежных средств и, наоборот, осуществления расчетов по кредитному финансированию.

Таким образом, на стадии составления БДДС анализируется прогнозная динамика расчетов предприятия, возможного привлечения средств и погашения кредиторской задолженности.

С учетом всего вышесказанного проект БДДС на предприятии разработано и внедряется временное положение о БДДС.

ВРЕМЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О БЮДЖЕТЕ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

1. Бюджет движения денежных средств – количественный план деятельности предприятия, представляющий собой связанный набор стоимостных показателей, показывающий планируемую величину поступлений и платежей (отгрузок ресурсов), которые могут быть понесены в течение планового периода. Под ресурсами, учитываемыми в бюджете движения денежных средств, понимаются как *денежные ресурсы* (денежные средства, финансовые активы, ценные ликвидные бумаги и т.п.), так и *неденежные ресурсы* (отгрузка собственной продукции, включая зачеты взаимных требований и т.п.)

2. Разработка и использование бюджета движения денежных средств обеспечивает решение следующих задач управления:

2.1. Распределить ответственность внутри системы управления предприятием за своевременность и полноту поступлений ресурсов.

2.2. Распределить полномочия внутри системы управления предприятием по распоряжению ресурсами.

2.3. Обеспечить соответствие поступлений ресурсов в период расходам, которые необходимо понести в указанный период.[[1]](#footnote-1)

3. Планирование и учет движения ресурсов для целей разработки бюджета осуществляется только в стоимостных единицах. Движение не денежных ресурсов осуществляется в фактических ценах реализации.

4. Бюджет движения денежных средств предприятия разрабатывается на календарный месяц.

5. Для целей бюджетирования все виды поступлений и отгрузок предприятия классифицируются по ***бюджетным статьям***. Общий перечень бюджетных статей называется ***бюджетным классификатором***.

6. Бюджет движения денежных средств формируется и обосновывается специально назначенными ответственными лицами в форме ***Смет (Бюджет нижнего уровня 9\*\*\*). Ответственный за смету*** отвечает за расчет потребности в ресурсах или сумме поступлений в рамках подчиненных ему структур. Перечень лиц, ответственных за сметы, утверждается приказом Директора.

7. *Ответственный за смету* формирует план поступлений / платежей на основе данных *ответственных исполнителей*, курирующих входящие в его подчинение подразделения и оценивающих плановую сумму потребности в ресурсах по каждому направлению деятельности подчиненных подразделений. Определение количества и персонального состава *ответственных исполнителей*, распределение между ними обязанностей по подготовке данных для формирования сметы осуществляется *ответственным за смету*.

8. Предложения по плановому объему финансирования бюджетных статей, включаемых в текущий бюджет, формируются в соответствии с принятой в Предприятии системой организации материального обеспечения производства и сбыта. Т.е., при наличии у ответственного за смету полномочий самостоятельно организовывать поставку ресурсов, он лично обеспечивает стоимостную оценку потребности в финансировании затрат для их приобретения в объемах, достаточных для деятельности подчиненных структур. Если приобретение материальных ресурсов осуществляется через другие службы, то используется сложившаяся система оценки потребности в финансировании закупок ресурсов на обеспечение производственной программы и работоспособности оборудования.

9. Обсуждение бюджета движения денежных средств осуществляется на Бюджетном совещании, проводимом Директором не позднее 29 числа месяца, предшествующего началу планового периода. Цель бюджетного совещания – приведение в соответствие объема плановых поступлений на месяц и платежей, на основе согласования приоритетов текущей деятельности и направлений стратегического развития предприятия. Список участников бюджетного совещания определяется Директором. Присутствие ответственных за сметы обязательно.

10. По итогам бюджетного совещания бюджет движения денежных средств может быть направлен на доработку, для ликвидации дефицита. Бюджет движения денежных средств на месяц утверждается Директором не позднее 1 дня с начала планового месяца.

11. После утверждения бюджета движения денежных средств на текущий месяц, он детализируется подекадно. С учетом фактических результатов деятельности предприятия и уточнения ближайших прогнозов поступлений, бюджет подекадно корректируется. Откорректированный бюджет на каждую последующую декаду планового периода утверждается постатейно Директором в начале каждой декады (1, 10, 20 числа соответственно).

12. В рамках утвержденного бюджета на текущую декаду ответственный за смету распоряжается ресурсами без дополнительного согласования с Директором.

13. Ответственным за организацию учета фактического использования бюджета движения денежных средств по статьям бюджета является Начальник Отдела бюджета и контроля. Отчет о фактическом выполнении бюджета по бюджетным статьям ежедневно формируется Начальником Отдела бюджета и контроля и направляется утвержденному Директором перечню лиц в форме регулярных отчетов об исполнении бюджета.

14. Бухгалтерией не принимаются к оплате документы (не разрешается отгрузка продукции) без указания в первичном документе номера бюджетной статьи, в счет которой осуществляется оплата / отгрузка, и кода ответственного за смету.

15. Оплата / отгрузка по бюджетной статье свыше утвержденного плана может быть разрешена только при указании ответственным лицом другой статьи подотчетной ему сметы, подлежащей соответственному уменьшению (секвестрованию) в данный период, т.е. не происходит увеличение общего объема платежей по смете.

16. Оплата / отгрузка по смете, свыше утвержденного планом уровня может быть разрешена только при наличии решения Директора, с указанием сметы другого ответственного лица, подлежащей соответствующему уменьшению.

17. Начальник Отдела бюджета и контроля регулярно, но не реже одного раза в декаду, анализирует фактическое выполнение плана поступлений и готовит предложения об изменении сумм финансирования по сметам ответственных лиц.

18. В случае невыполнения плана поступлений, сметы платежей могут быть уменьшены (секвестрированы) решением Директора после представления Начальником Отдела бюджета и контроля секвестрированного варианта согласованного ликвидного бюджета. При этом приоритетными являются платежи по *защищенным статьям*, перечень которых утверждается Директором.

19. Обязанностью ответственных за смету является пересмотр планов деятельности подчиненных им подразделений в соответствии с уменьшением смет.

20. Обязательными приложениями к Временному Положению о бюджете движения денежных средств Предприятия являются:

- Приложение 1. Бюджетный классификатор

- Приложение 2. Перечень ответственных за сметы

- Приложение 3. Сметы (Бюджеты нижнего уровня) ответственных лиц

- Приложение 4. Инструкция к заполнению смет ответственных лиц (с приложением форм смет и плана поступлений)

- Приложение 5. Инструкция по исполнению бюджета движения денежных средств (с приложением отчетных форм по исполнению бюджета)

- Приложение 6. График разработки бюджета движения денежных средств.

**2.12. Прогнозный баланс** – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

На основе проектов отчета о прибылях и убытках и бюджета движения денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода. Баланс на конец бюджетного периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива по принципу:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Балансовый остаток на начало бюджетного периода | + | Плановый приход | - | Плановый расход | = | Плановый балансовый остаток на конец бюджетного периода |

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

При этом плановый балансовый остаток на конец периода является расчетной (искомой величиной, балансовый остаток на начало периода берется как фактическая величина из формы №1 (баланс) на начало отчетного периода. Величины же планового расхода и прихода берутся из соответствующих статей форм операционного и финансового бюджетов. Структура баланса строится аналогично структуре формы №1 сводной финансовой отчетности, составляемой для подачи в налоговую инспекцию. Это удобно на практике, так как, во-первых, при такой унификации счета бухгалтерии одновременно используются для целей налогообложения и управленческого учета, во-вторых, не нужно двойной работы по составлению отдельного фискального и управленческого баланса.

**2.13. Составление прогнозного отчета об изменении финансового состояния.**

На основе прогнозного (динамического) баланса составляется проект отчета об изменении финансового состояния, являющийся второй «выходной» формой финансового бюджета. Отчет об изменении финансового состояния представляет собой сопоставление ликвидных (оборотных) активов предприятия и текущих пассивов (обязательств к востребованию) и, рассчитанные на этой основе, показатели изменения текущей платежеспособности (ликвидности) компании.

Прогнозные коэффициенты финансового состояния на конец бюджетного периода сравниваются с финансовыми нормативами, устанавливаемыми предприятием. В экономической теории существует множество измышлений на тему, какое значение коэффициентов ликвидности должно приниматься за оптимальное, а также за минимально допустимое. В реальности, однако, единственным постулатом является минимально допустимое значение коэффициента текущей ликвидности, равное 1 (при этом значении чистый оборотный капитал предприятия равен 0, т.е. оборотные активы полностью финансируются за счет краткосрочных обязательств).

Если коэффициент текущей ликвидности компании меньше 1, то она является неплатежеспособной по своим текущим обязательствам. В остальном же финансовые нормативы устанавливаются самим предприятием, исходя из индивидуальной, отраслевой и даже страновой специфики, а также опыта прошлых периодов.

На основе сопоставления финансовых нормативов с прогнозными значениями коэффициентов ликвидности на конец бюджетного периода определяется уровень первичного финансового дефицита.

Обратите внимание, что финансовый дефицит выражается не в абсолютном выражении, а виде отклонений репрезентативных финансовых коэффициентов. Дело в том, что существуют различные способы «выведения» показателей финансового состояния на нормативный уровень. Скажем, коэффициент текущей ликвидности может быть увеличен за счет сокращения целевого уровня (на конец бюджетного периода) краткосрочных обязательств, увеличения целевого балансового остатка оборотных активов, либо сочетанием первого и второго. Таким образом, расчет финансового дефицита коэффициентным способом является основой выявления оптимальных путей поддержания должного уровня финансовой устойчи­вости компании в течение бюджетного периода и, с учетом указанной задачи, корректировки предвари­тельного проекта сводного бюджета.

**2.14. Корректировка бюджетных показателей. Окончательный вариант сводного бюджета**

При корректировке показателей сводного бюджета неразумно ставить задачу любой ценой достичь целевого уровня финансовых нормативов на конец бюджетного периода, даже если это сопряже­но со снижением эффективности, уменьшением объема продаж и выпуска, сокраще­нием инвестиций. Здесь следует учитывать динамику финансовых коэффициентов, а также отклонения от минимально допустимых значений.

На основе тщательного изучения вариантов выбирается тот из них, который является наиболее сбалансированным в контексте трех основных задач развития бизнеса предприятия:

* обеспечения высокого уровня текущей эффективности;
* соответствия долгосрочным планам (стратегии) разви­тия бизнеса, в первую очередь, в инвестиционной поли­тике;
* поддержания приемлемого уровня финансовой устойчи­вости (ликвидности).

При корректировке показателей сводного бюджета происходит соответствующий пересмотр предвари­тельных проектов подбюджетов (форм сводного бюджета). Так, при утверждении вышеописанного варианта повышения уровня абсолютной ликвид­ности это повлияет на изменение следующих «выход­ных» форм:

* бюджета движения денежных средств;
* прогнозного баланса;
* отчета об изменении финансового состояния.

При других вариантах сокращения первичного финансового дефицита перечень пересматри­ваемых «выходных» форм намного больше. Так, если бы оптимальным был признан вариант увеличения финансовых поступлений за счет роста объема продаж, это обусловило бы пересчет всех форм операционного бюджета.

Корректировка бюджетных показателей на основе первичного и целевого уровня финансового дефицита является последней итерацией составления проекта сводного бюджета. Таким образом, на «выходе» проект сводного бюджета включает в себя:

* прогнозный отчет о прибылях и убытках с «расшифровками» в виде отдельных бюджетных форм (по продажам, выпуску, себестоимости);
* проект инвестиционного бюджета и прогнозный баланс движения внеоборотных активов;
* проект бюджета движения денежных средств;
* прогнозный динамический баланс предприятия за бюджетный период;
* прогнозный отчет об изменении финансового состояния.

# Контроль исполнения бюджета предприятия

## **Место контроллинга в деятельности предприятия**

В современных условиях любая компания функционирует в жестких условиях конкурентной среды. Ее деятельность должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается в известной мере эффективной организацией си­стемы контроля в компании.

Система внутреннего контроля компании должна ориентиро­ваться на обеспечение следующих основных параметров эффек­тивности функционирования в современных условиях: на устой­чивое положение компании на рынках; на своевременную адап­тацию систем производства и управления организации к дина­мичной внешней среде (рыночной конъюнктуре).

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопре­деленностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление предполагает значительный спектр объемов плано­вой и контрольной работы. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложне­ние бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к системе внутреннего контроля компании. В совре­менных условиях внутренний контроль компании должен при­сутствовать на всех уровнях управления. Практически эффек­тивная система внутреннего контроля - это гарантия успешной деятельности компании.

Основой системы внутреннего контроля является инфор­мационное обеспечение контрольной деятельности, включа­ющее оперативную, плановую, нормативно-справочную ин­формацию, классификаторы технико-экономической инфор­мации, системы документации (унифицированные и специ­альные).

Ключевой для системы внутреннего контроля является ин­формация о степени управляемости объекта контроля, т.е. ин­формационная прозрачность данного объекта для возможности принятия эффективных управленческих решений (управления объектом). Качество информации в системе внутреннего конт­роля определяется по таким критериям, как достаточность, дос­товерность, своевременность, аналитичность.

Процедуры контроля - составной элемент технологических процедур управления, технологии управления в целом. Отсутст­вие единого описания процедур влечет несогласованность дейст­вий отдельных работников и целых подразделений. Процедуры контроля определяют также порядок и последовательность ра­бот в плановой ситуации и при возникновении отклонения или конфликта во взаимоотношениях работников.

Задача системы учета - обеспечить контроль за наличием и движением имущества (ресурсов) и его рациональным использо­ванием в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами. Эффективная система учета не должна допускать воз­никновения ошибок и возможности злоупотреблений (искаже­ний) работниками организации.

Условия работы механизма внутреннего контроля определя­ются:

* принятым компанией курсом действий (ее ориентиры), це­лями, стратегией;
* масштабом деятельности компании;
* определением и документальным закреплением процедур контроля;
* реакцией руководителей соответствующих уровней на вы­явленные в результате контроля отклонения, своевременностью принятия ими решений по данным отклонениям;
* налаженностью системы коммуникаций и системы инфор­мационного обеспечения управления;
* наличием систем бюджетного управления (бюджетирова­ния), бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей;
* внешними влияниями - уровнем развития экономики, эко­номической и политической устойчивостью рынка, развитием законодательной базы рыночного типа, налоговой политикой го­сударства и т.д.;
* соблюдением действующего законодательства и работой с внешними системами контроля;
* договорной дисциплиной;
* неопределенностью и риском деятельности компании.

Система внутреннего контроля - это основа функционирова­ния управленческой информационной системы, т.е. системы об­работки и интеграции разнообразной внутренней и внешней ин­формации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления компаний.

Основные цели функционирования системы внутреннего контроля:

* сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов компании;
* своевременная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
* обеспечение эффективного функционирования компании и ее устойчивости и максимального развития в условиях многопла­новой конкуренции.

Функционирование системы внутреннего контроля призвано сводить к минимуму различного рода риски в деятельности ком­пании. Достижение целей системы внутреннего контроля обеспе­чивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимо­действия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей, по которым можно судить об эффективности упра­вления и развития компании.

Основные задачи системы внутреннего контроля заключа­ются в достижении следующих показателей эффективности уп­равления:

* соответствия деятельности компании принятому курсу дей­ствий и стратегии;
* устойчивости компании с финансово-экономической, ры­ночной и правовой точек зрения;
* сохранности ресурсов и потенциалов компании;
* уровня полноты и точности первичных документов и каче­ства первичной информации для успешного руководства и приня­тия эффективных управленческих решений;
* рационального и экономного использования всех видов ре­сурсов;
* соблюдения работниками компании установленных адми­нистрацией требований, правил и процедур;
* соблюдения требований федеральных законов и подза­конных актов РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправ­ления.

Эти и многие другие задачи обусловливают создание в компа­нии эффективной системы внутреннего контроля. Кроме того, организация внутреннего контроля позволяет снизить издержки на внешний аудит.

Организация системы внутреннего контроля находится под воздействием многих факторов, назовем основ­ные:

* отношение руководства к внутреннему контролю (т.е. на­сколько правильно понимает руководство роль внутреннего кон­троля в управлении компанией);
* внешние условия функциониро­вания компании, ее размеры, оргструктура, масштабы и виды де­ятельности;
* количество и региональная неоднородность (разветвленность) месторасположения ее обособленных подразделе­ний или дочерних компаний;
* стратегические установки, цели и задачи;
* степень механизации и компьютеризации деятельности;
* ресурсное обеспечение;
* уровень компетентности кадрового со­става.

Организация эффективного функционирующей системы внутреннего контроля - это сложный многоступенчатый про­цесс, включающий следующие этапы:

1. Анализ и сопоставление определенных для прежних ус­ловий хозяйствования целей функционирования компании, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, оргструктурой, а также с ее возмож­ностями.

2. Анализ эффективности существующей структуры управ­ления, ее корректировка. Должны быть разработаны положе­ния об организационной структуре, в которых описаны все ор­ганизационные звенья с указанием административной, функци­ональной, методической подчиненности, направления их дея­тельности, функций, которые они выполняют, установлен рег­ламент их взаимоотношений, права и ответственность, показа­но распределение видов продуктов, ресурсов, функций управле­ния по этим звеньям. То же самое относится и к положениями о различных структурных подразделениях (отделах, бюро, груп­пах и т.д.).

3. Разработка формальных типовых процедур контроля кон­кретных финансовых и хозяйственных операций. Это позволяет упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, эффективно управ­лять ресурсами, оценивать уровень достоверности информации для принятия управленческих решений.

Важнейшее место в системе управления компанией занимает контроль стратегических решений. Имеется в виду выяснение того, в какой мере принятие решения приводит к достижению це­лей компании. Практически речь идет о формировании совре­менной контроллинг-системы управления.

Концепция контроллинга была разработана в 80-е годы как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству. Прин­ципом этой концепции, получившей название «управление по отклоне­ниям», является оперативное сравнение основных плановых (норма­тивных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии с целью воздействия на узловые факто­ры нормализации деятельности. Система контроллинга начинает внед­ряться и в нашу практику.

Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

Кроме того, как и любое явление, система или метод, контроллинг появляется в настоящее время в теории и практике управления предприятием не вдруг, а под влиянием многих причин и факторов, одни из которых, например усложнение ориентации предприятия на рынке вследствие роста конкуренции, социальная направленность современной рыночной экономики, неблагоприятная экологическая ситуация и т.п., явно действуют, они на лицо, а другие факторы предстоит в будущем еще выявлять, изучать и учитывать их влияние.

Концептуальная схема контроллинг-системы управления ориентирована на установление контроля за достижением как стратегических целей (стратегический контроллинг), так и такти­ческих целей (текущий, оперативный контроллинг) деятель­ности корпораций.

В рамках данной системы основными областями контроля за достижением целей являются:

* стратегические и оперативные качественные и количест­венные цели;
* «критические» условия внешней и внутренней среды, учи­тывающиеся при разработке антикризисных мер; для этого мо­жет быть использована система индикаторов экономической безопасности и их пороговые значения;
* «узкие» места на стратегически важных направлениях дея­тельности.

Применительно к данным областям необходимо определение (в соответствии со стратегическими целями) системы контроли­рующих параметров, при этом учитываются следующие требова­ния:

а) использование ограниченного объема показателей (це­лесообразно включение только целеориентированных параме­тров);

б) обеспечение многофункциональной оценки деятельности корпорации;

в) динамизм и перспективность индикаторов;

г) обеспечение возможности раннего предупреждения насту­пления событий;

д) сравнимость параметров (во временных интервалах, меж­отраслевых и других видах сравнений).

В общей конфигурации система управления подконтрольны­ми параметрами состоит из двух основных блоков.

1. Блок сравнительного анализа фактических значений пара­метров с плановыми с целью выявления отклонений, а также причин и последствий отклонений.

2. Блок выявления взаимосвязи и взаимозависимости меж­ду полученными отклонениями по контролируемым парамет­рам и конечным результирующим показателям деятельности корпорации.

По сравнению со стратегическим контроллингом оператив­ный имеет ряд существенных отличий:

а) на этапе управления достижениями тактических целей ис­пользуется более детализированная система параметров, ориен­тированная на контроль за «узкими» местами деятельности кор­порации;

б) система управления результатами и затратами, как пра­вило, реализуется на основе учета «сумм покрытия» (Direct-Costing-System), одной из разновидностей расчета себестои­мости.

Особенность данной системы заключается в планировании и учете только «ограниченной себестоимости», т.е. учитываются только расходы, непосредственно связанные с изготовлением продукции (как прямые, так и косвенные). Остальные затраты не входят в калькуляцию, а возмещаются общей суммой без рас­пределения по объектам затрат из выручки от реализации про­дукции.

В общей системе контроллинга, организуемого на предприятии, вы­деляется один из центральных его блоков — финансовый контроллинг.

Финансовый контроллинг представляет собой контролирую­щую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных дей­ствий на наиболее приоритетных направлениях финансовой дея­тельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие опе­ративных управленческих решений, обеспечивающих ее нормали­зацию.

Основными функциями финансового контроллинга являются:

* наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
* измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных;
* диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
* разработка оперативных управленческих решений по норма­лизации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
* корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Как видно из этих функций, финансовый контроллинг не ограничивается осуществлением лишь внутреннего контроля за осуществлением финансовой деятельности и финансовых операций, но является эффективной координирующей системой обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анали­зом, финансовым планированием и внутренним финансовым контро­лем на предприятии.

Последовательность этапов построения системы финансового контроллинга на предприятии выглядит следующим образом:

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование построению любых видов контроллинга на предприятии с позиций целевой его ориентации Объектом финансового контроллинга яв­ляется ход реализации управленческих решений по основным аспек­там финансовой деятельности предприятий.

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, как уже отмечалось ранее, он подразделяется на следующие основные виды стратегический контроллинг, теку­щий контроллинг, оперативный контроллинг. Каждому из перечис­ленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.

3. Формирование системы приоритетов контролируемых по­казателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида финансового контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей дан­ного вида контроллинга, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня, аналогичным образом фор­мируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Та­кой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями

При формировании системы приоритетов следует учесть, что он могут носить разный характер для отдельных типов центров ответственности, для отдельных направлении финансовой деятельного предприятия, для различных аспектов формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. Однако при этом должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых показателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям финансовой деятельности.

4. Разработка системы количественных стандартов контроля.

После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых финансовых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Кроме того, такие количественные стандарты могут носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты мо­гут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, корректировки стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции и т.п.). Стандартами выступают целевые стратегические нор­мативы, показатели текущих планов и бюджетов, система государ­ственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т. п.

5. Построение системы мониторинга показателей, включае­мых в финансовый контроллинг. Система мониторинга (или как ее часто переводят «следящая система») составляет основу финансово­го контроллинга, самую активную часть его механизма. Система финансового мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за контролируе­мыми показателями финансовой деятельности, определения раз­меров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений.

Построение системы мониторинга контролируемых финансовых показателей охватывает следующие основные этапы.

а) Построение системы информативных отчетных показа­телей по каждому виду финансового контроллинга основывается на данных финансового и управленческого учета. Эта система пред­ставляет собой так называемую «первичную информационную базу наблюдения», необходимую для последующего расчета агрегирован­ных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относи­тельных финансовых показателей, характеризующих результаты фи­нансовой деятельности предприятия.

б) Разработка системы обобщающих (аналитических) пока­зателей, отражающих фактические результаты достижения пре­дусмотренных количественных стандартов контроля, осущест­вляется в четком соответствии с системой финансовых показателей. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного вы­ражения установленных стандартов и контролируемых аналитичес­ких показателей. В процессе разработки такой системы строятся ал­горитмы расчета отдельных обобщающих (аналитических) показателей с использованием первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа.

в) Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию:

* фактически достигнутое значение контролируемого показа­теля (в сопоставлении с предусмотренным);
* размер отклонения фактически достигнутого значения конт­ролируемого показателя от предусмотренного;
* факторное разложение размера отклонения (если контроли­руемый показатель поддается количественному разложению на от­дельные составляющие). Алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;
* объяснение причин отрицательных отклонений по показате­лю в целом и отдельным его составляющим;
* указание лиц, виновных в отрицательном отклонении пока­зателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами дея­тельности подразделения;
* форма стандартного контрольного отчета (рапорта) исполните­ля дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему бюджета (плана).

г) Определение контрольных периодов по каждому виду финан­сового контроллинга и каждой группе контролируемых показате­лей. Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и груп­пам показателей определяется «срочностью реагирования», необходи­мой для эффективного управления финансовой деятельностью на дан­ном предприятии. С учетом этого принципа выделяют:

* недельный (декадный) контрольный отчет;
* месячный контрольный отчет;
* квартальный контрольный отчет.

д) Установление размеров отклонений фактических резуль­татов контролируемых показателей от установленных стандар­тов осуществляется как в абсолютных, так и в относительных пока­зателях. Так как каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегируется в рамках предприя­тия в целом. При этом по относительным показателям все отклоне­ния подразделяются на три группы:

* положительное отклонение;
* отрицательное «допустимое» отклонение;
* отрицательное «критическое» отклонение.

Для проведения такой градации на каждом предприятии должен быть определен критерий «критических» отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам. В качестве крите­рия «критического» отклонения может быть принято отклонение в размере 20 и более процентов по недельному (декадному) контрольно­му периоду; 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

е) Выявление основных причин отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов проводится по предприятию в целом и по отдельным «центрам ответственности». В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются критические отклонения от целевых нормативов, заданий текущих плане и бюджетов. По каждому «критическому» отклонению (а при необходимости и менее значимым размерам отклонений показателей приоритете первого порядка) должны быть выявлены вызвавшие их причины. В процессе осуществления такого анализа в целом по предприятию используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей.

Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов и бюджетов.

6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения финансового контроллинга на предприятии. Принципиальная система действий менеджеров предприятия в этом случае заключается в трех алгоритмах:

а) «Ничего не предпринимать». Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного «критического» критерия.

б) «Устранить отклонение». Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей. При этом резервы рассматриваются в разрезе различных аспекта финансовой деятельности и отдельных финансовых операций. В качестве таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность введения усиленного режима экономии (по принципу «отсечения лишнего»), использования системы финансовых резервов и другие.

в) «Изменить систему плановых или нормативных показателей». Такая система действий предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены или вообще отсутствуют. В этом случае по результатам финансового мониторинга вносятся предложения по корректировке системы целевых стратегических нормативов, показателей текущих финансовых планов или отдельных бюджетов. В отдельных критических случаях может быть обосновано предложение о прекращении от дельных производственных, инвестиционных и финансовых операции и даже деятельности отдельных центров затрат и инвестиций.

Внедрение на предприятии системы финансового контроллинга позволяет существенно повысить эффективность всего процесса управления его финансовой деятельностью

Служба контроллинга на предприятии разрабатывает советы для его перспективного развития. По обыкновению руководители предприятий, которые концентрируют свое внимание на оперативных задачах, не замечают, что эти предприятия уже стратегически мертвы. Для менеджеров таких предприятий характерны высказывания типа: «У нас нет никакой потребности в капитале и никаких финансовых проблем». Это свидетельствует о стратегических ошибках того, кто будет принимать решения, и непонимании назначения службы контроллинга.

Когда «смотрящий назад» бухгалтерский учет преобразуется во «впередсмотрящий», а исчисление результатов деятельности предприятия перейдет из сферы фактических в область прогнозируемых, ожидаемых показателей, служба контроллинга становится необходимой. Синтез финансового и производственного учета, системы информации позволяет на первом уровне управления принимать решения, ориентируясь на перспективу, появляется возможность для активного управления реализацией и прибылью. Координация маркетинга, контроллинга, финансов и информационных служб позволяет создать единую службу менеджмента и информации с целью обеспечения долгосрочного существования предприятия.

Вместе с тем, необходимо признать, что несмотря на бесспорные достоинства контроллинга и сравнительно широкое его использование не только в промышленных фирмах, но и в торговых, сельскохозяйственных предприятиях, в страховом деле и других отраслях экономики западных стран, у нас он не получил большого распространения. Большинство руководителей считают, что им сейчас не до контроллинга.

Контроллинг необходим для прогнозирования цен на продукцию и услуги и определения выгодных условий их реализации, уровня скидок и наценок, для расчета ожидаемых затрат и финансовых результатов, налоговых платежей и создаваемых резервов. С помощью контроллинга проверяется эффективность многих вариантов инвестиций до их осуществления, оценивается их рациональность, моделируются различные условия реализации избранного проекта. Судя по зарубежному опыту, контроллинг эффективен в разных отраслях экономики: в страховом и банковском деле, в крупных торговых предприятиях, авиакомпаниях, в рекламном и издательском бизнесе. Для каждой из этих отраслей в экономической литературе описаны приемы и методы учета и контроля затрат, измерения и анализа результатов хозяйственной деятельности, выбора и обоснования управленческих решений.

Некоторые специалисты считают, что из-за явных и существенных различий в методологии исчисления затрат и результатов хозяйствования у нас и за рубежом, ожидать массового распространения контроллинга в России, по крайней мере, в ближайшее время не приходится.

С этим согласиться нельзя по двум причинам.

Во-первых,Российская Федерация приняла на себя обязательство перейти на международные стандарты учета и статистики, изданы соответствующие указы Президента и постановления правительства, сделаны первые шаги по их реализации. Слагаемые отчетности и многие показатели, используемые в бухгалтерском учете, в принципе соответствуют международным нормам уже сейчас. Разработан и практически осуществляется стандарт учетной политики, разрешающий различные варианты учета, в том числе исчисления затрат и результатов деятельности предприятий.

Во-вторых,основные варианты контроллинга базируются на директ-косте. У нас применение этого, метода для внутрифирменного управления затратами и результатами деятельности формально не запрещено. Более того, один из существенных элементов директ-коста, заключающийся ввозможности отнесения постоянной части накладных расходов на себестоимость реализованной продукции, предусматривается действующим Планом счетов бухгалтерского учета и стандартом учетной политики.

Применение этого принципа в контроллинге позволяет исчислять учетные ставки и суммы покрытия различных уровней, оперировать показателями маржинальной прибыли, учитывать влияние степени использования производственных и сбытовых возможностей на величину оптимального объема производства и уровня затрат, на принятие управленческих решений при выборе ассортимента выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Становится возможным определять нижние границы приемлемых цен и тарифов, обосновывать скидки и наценки, устанавливать предельный уровень постоянных расходов на определенный период времени и переменных затрат на единицу выпуска или продаж.

Предприятия сейчас могут вообще не составлять никаких калькуляций, использовать в качестве базы калькуляционных расчетов расчеты сокращенной себестоимости по методике директ-коста, выбирать наиболее приемлемые способы оценки незаконченной продукции, базы распределения косвенных расходов, варианты списания постоянной части накладных издержек. Здесь выбор за специалистами по учету и менеджменту на предприятии, а в конечном счете – за его собственникам. Наиболее эффективно это можно сделать не путем отдельных решений, а в единой комплексной системе.

Неоднократно высказывалось предложение о целесообразности разработки и внедрения на российских предприятиях системы использования планово-учетной информации в виде, так называемого, управленческого учета. Он должен в максимальной степени учитывать особенности каждой организации, специфику ее деятельности, ближайшие и перспективные цели. Здесь регламентация невозможна. Пусть каждое предприятие само определяет, какая ему нужна информация для управления, как ее получить, в каком аналитическом разрезе, с какой периодичностью представления отчетных данных. Все это вполне приемлемо для контроллинга, а его функционирование на базе управленческого учета повышает действенность того и другого. В конечном счете, контроллинг можно рассматривать как систему использования данных управленческого учета по его прямому назначению, т. е. как конечную проектно-аналитическую стадию учета для управления.

Оценивая зарубежную практику и опыт первых российских предприятий, приступивших к использованию элементов контроллинга, можно с уверенностью утверждать, что при сравнительно небольших затратах хозяйственные организации получают в свое распоряжение специализированную, системно-организованную информацию для оперативного и стратегического управления. Ценность этой информации в том, что все расчеты, основанные на ее использовании, исходят из принципов ограниченности ресурсов, разнообразия производственных и внепроизводственных факторов, влияющих на конечные результаты хозяйствования, из возможностей альтернативного выбора решений по управлению в условиях конкуренции и других особенностей свободной рыночной экономики.

Контроллинг существенно повышает эффективность работы бухгалтера-финансиста. Она становится непосредственно направленной на рост доходности организации. Данные расчетов на оптимизацию с использованием учетных показателей, контроль за их реализацией в учете, участие в анализе выявленных отклонений повышают интеллектуальный уровень и результативность функционирования бухгалтерии.

## **Основные принципы построения системы контроля бюджетного процесса предприятия**

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности предприятия должны сравниваться с запланированными. Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета.

Основными элементами системы контроля являются:

* объекты контроля - бюджеты структурных подразделений;
* предметы контроля - отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);
* субъекты контроля - структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов;
* технология контроля бюджетов - осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний бюджетов от плановых.

Для создания эффективно действующей системы контроля необходимо выявить те сферы деятельности, где будет оправдан особенно тщательный контроль; установить стандарты деятель­ности; создать систему сбора информации о деятельности; срав­нить результаты деятельности со стандартами; принять меры по коррекции нежелательных отклонений.

На основе такой системы контроля руководители должны:

* определить, какие из подразделений нуждаются в улучше­нии деятельности, и отражать это в количественной мере на осно­ве сравнения с имеющимися стандартами;
* обеспечить получение руководителями каждого подразде­ления информации о показателях деятельности;
* незамедлительно отреагировать на высокие достижения в виде поощрения руководителей этих подразделений;
* организовать помощь отстающим подразделениям;
* сделать эту процедуру систематической;
* при неоднократном повторении высоких показателей у од­них и тех же подразделений ввести систему сравнений за более продолжительный период времени;
* ввести отчет по всем сферам деятельности, чтобы они не были оставлены без внимания;
* обеспечить оперативное управление приоритетами, чтобы не было игнорируемых сфер деятельности.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля за исполнением бюджета могут быть выделены следующие этапы:

* Определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;
* Определение набора "контрольных показателей" для анализа исполнения бюджета;
* Сбор информации о финансово - хозяйственной деятельности предприятия;
* Представление информации в необходимой форме;
* Сравнение плановых и фактических показателей;
* Определение отклонений;
* Анализ отклонений и выявление их причин;
* Принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

Остановимся на каждом из этапов более подробно.

В процессе построения бизнес-модели предприятия и формирования его бюджета обычно задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей достаточно нескольких человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бюджета и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся.

Бюджет предприятия включает в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д. При формировании бюджета для построения точной модели предприятия данные должны вводится с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке (например, с точностью до расходов на потребление отдельного вида вспомогательных материалов в конкретном подразделении) нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

Трудоемкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Расчет отклонений по каждой из статей бюджета является достаточно трудоемкой работой, которую лучше всего автоматизировать. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения. Созданная бюджетная система должна быть полностью прозрачной и позволять четко видеть причинно-следственную связь между различными строками бюджета. Например, при наличии существенных отклонений в объеме полученных доходов (выручки), специалисты должны иметь возможность оперативно просмотреть плановые и фактические данные по цене каждого из видов реализуемого продукта, объему реализации, предоставленным скидкам, объему дебиторской задолженности и другим факторам, влияющим на размеры выручки.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

* В ходе формирования бюджета закладывается целый ряд предположений относительно состояния внешней среды предприятия, в частности поведения покупателей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации бюджета;
* Вторая группа причин связана с "промахами" в хозяйственной деятельности предприятия. Например, не были соблюдены нормативы расхода сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции или слишком высокой оказалась доля брака. Подобные причины также должны выявляться в процессе контроля за исполнением бюджета и на их основе должны делаться соответствующие организационные выводы.

Базой для контроля исполнения бюджета должны стать разработанные бизнес-задания деятельности предприятия. Таким образом, контроль фактических данных должен производиться в разрезе отдельных бизнес-заданий.

Рассмотрим основные принципы контроля и анализа доходной и расходной частей бюджета.

Контроль за доходной частью бюджета должен осуществляться на основе анализа составленного плана маркетинга предприятия.

Анализ плана маркетинга представляет собой сравнение реального развития событий в сбытовой деятельности предприятия с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Если результаты этой деятельности неудовлетворительные, в план вводятся соответствующие корректировки. Планы могут пересматриваться в результате воздействия неконтролируемых факторов (наступление форс-мажорных обстоятельств и т.п.).

Предлагаются следующие методы анализа планов маркетинга: анализ маркетинговых затрат, анализ реализации продукции, маркетинговая ревизия.

Анализ маркетинговых затрат позволяет оценить стоимостную эффективность различных факторов (различные ассортиментные группы выпускаемой предприятием продукции, методы реализации продукции, сбытовые территории, участники каналов сбыта, рекламные средства и т.д.).

Анализ реализации продукции предприятия представляет собой детальное изучение данных о сбыте с целью оценки пригодности маркетинговой стратегии.

Маркетинговая ревизия определяется как систематизированная критическая и объективная оценка и обзор основных снабженческо-сбытовых целей и политики предприятия. Цель маркетинговой ревизии - сформировать базу для будущего планирования снабженческо-сбытовой деятельности предприятия.

Контроль за соблюдением расходной части комплексного бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для обеспечения качественного решения этой задачи необходимо установить четкий порядок управленческих процедур, который позволит обеспечить:

* оперативное проведение анализа фактических отклонений от плановых значений (сумм) сводного бюджета (в т.ч. анализ по отклонениям функциональных бюджетов);
* разработку мероприятий по ликвидации непроизводственных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;
* оформление и представление руководству предприятия аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов, для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно, бюджетов структурных подразделений.

Важнейшей частью системы контроля затрат является оценка деятельности отдельных подразделений, отдельных управляющих и организации в целом. Менеджеры производственных участ­ков также, как и руководители, ответственные за оказание услуг и продажу товаров, постоянно сравнивают — что произошло (фактические затраты) с тем, что должно было произойти (плани­руемые или нормативные затраты). Разница между фактическими затратами и нормативными или бюджетными (плановыми) называется отклонением. Процесс определения вели­чины отклонений и выявления причин их образования называется анализом отклонений.

Для целей контроля прежде, чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные должны быть скорректированы на соответствующий фактический выпуск. Для этих целей используется гибкий бюджет, также часто называемый переменный бюджет, который обеспечивает прогнозные данные для разных уровней выпуска в диапазоне релевантности (пределах обычных уровней деятельно­сти). С помощью гибкого бюджета четко обозначается связь между статичным бюджетом и фактическими результатами.

Формула гибкого бюджета:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| переменные затраты на единицу | х | количество произведенных единиц | + | бюджетные постоянные затраты |

Используя формулу гибкого бюджета, мы можем получить бюджет для любого уровня выпуска.

Гибкий бюджет можно использовать как в предплановом, так и в послеплановом периоде. При планировании, проигрывая и анализируя различные варианты, он помогает выбрать оптималь­ный объем продаж или производства, при анализе в послеплановом периоде — оценить фактические результаты.

На практике часто разрабатывается серия бюджетов доходов и расходов для дискретных уровней активности (разумеется, в данном релевантном уровне). Иногда, напротив, принятый бюджет пересматривается в конце учетного периода, когда уровень деловой активности уже известен.

Следует отметить, что совокупные затраты предприятия за период складываются из начисленных обязательств, а также произведенных авансовых платежей. Практически полную картину по фактически начисленным обязательствам можно получить, если при акцепте счетов-фактур предприятия ссылаться на статью бюджета относительно которой и были понесены данные затраты.

Однако авансовый платеж, который производится при отсутствии счета \_ фактуры таким образом отследить не возможно. Для этого необходимо разработать систему взаимосвязи бюджетных статей и платежных поручений.

Таким образом, совокупные затраты по конкретно взятой бюджетной статье сложатся как сумма затрат по этой статье по счетам –фактурам и платежным поручениям в той области где они не дублируют друг друга ( т.е. суммируются затраты по счетам –фактурам и платежным поручениям не связанным между собой или не полностью отражающим друг друга).

Подобная система наиболее комплексно отражает расходы предприятия и создает эффективную базу для контроля затрат.

В дополнение к вышеописанной системе контроля необходимо проработать механизм взаимосвязи служебных записок на оплату и бюджетных статей. В этом случае обязательной при оформлении служебной записки станет ссылка на бюджетную строку, относительно которой будет произведена оплата. Произойдет проверка остатка средств по данной бюджетной статье и только в случае его положительной величины будет получено разрешение на проведение финансовой операции. В противном случае операция возможна только с разрешения высшего руководства. Предложенная методология позволяет организовать систему контроля затрат еще на стадии инициирования финансовых операций.

Вычисление отклонений и их анализ. Анализ фактически достигнутых результатов может прово­диться сравнением фактических данных и бюджетных данных.

Первым шагом в оценке деятельности организации является выявление отклонений. Определение отклонений помогает вы­явить области эффективности или неэффективности всей деятель­ности или отдельных областей и функций организации. Помимо определения суммы отклонения, важно выяснить причину этого отклонения. Когда причина известна, управляющий может пред­принять соответствующие действия для корректировки проблемы.

Бюджетные затраты — это планируемый уровень затрат, который показывает, какими должны быть затраты. Следова­тельно, если фактические затраты выше бюджетных, то такое отклонение считается неблагоприятным, в противном случае отклонение будет благоприятным.

Вообще говоря, благоприятным считается отклонение, ока­зывающее положительный эффект на операционную прибыль, т. е. увеличивающее прибыль. Соответственно, неблагоприятное от­клонение — это отклонение, оказывающее отрицательный эффект на операционную прибыль. Если фактические доходы превышают запланированный их уровень, отклонение является благоприят­ным, в противном случае — неблагоприятным. По отклонениям показателей затрат ситуация обратная.

Анализ отклонений может использоваться выборочно. Мно­гие компании являются такими большими, что просто невозможно рассмотреть все области деятельности в деталях. Практика, когда изучаются только области выборочных продуктов или необычно плохие или хорошие результаты деятельности, называется упра­влением по отклонениям. Согласно этой системе анализируются только отклонения, превышающие опреде­ленный лимит, который устанавливается руководством, например, ±4%.

Отклонения можно вычислять для целых категорий таких, как общие производственные затраты, затраты прямых материалов или другого элемента производственных затрат, для любых групп внутри категорий, для каждой статьи затрат.

Все отклонения аналитики подразделяют на три вида:

1. Отклонения затрат прямых материалов

2 Отклонения прямых трудовых затрат

3 Отклонения общепроизводственных расходов

Отклонения затрат прямых материалов. Общее отклонение затрат прямых материалов определяется как разница между фактическими и бюджетными затратами прямых материалов.

Общее отклонение затрат прямых материалов = фактиче­ское количество х фактическая цена - бюджетное количество х бюджетная цена.

Общее отклонение может быть разложено на две части: от­клонение по цене и отклонение по использованию (по количеству) прямых материалов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонение по цене прямых материалов | = | ( | фактическая цена | - | бюджетная цена | ) | х | фактическое количество |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонение по использованию прямых материалов | = | ( | фактическое количество | - | бюджетное количество | ) | х | нормативная цена |

В некоторых случаях, однако, более дешевые материалы имеют такое плохое качество, что в результате ожидаемые нормы отходов существенно превышаются, создавая при этом неблагоприятное отклонение по использованию материалов.

Таким образом, неблагоприятное отклонение по использо­ванию прямых материалов может существенно перекрыть благо­приятное отклонение по цене. Другими словами, покупка более дешевого сырья и материалов не всегда расценивается как по­ложительное достижение, и, следовательно, каждая конкретная ситуация должна оцениваться соответственно определенным об­стоятельствам.

Иногда отклонение затрат легче интерпретировать в виде гра­фической схемы. На рисунке 3.1. представлен анализ отклонений прямых материалов.

Материалы купленные

(факт. кол. х факт. цена)

Запасы материалов

(факт. кол. х норм. цена)

Запасы незав. производства

(норм. кол-во х нормат. цена

Отклонение по цене

прямых материалов

разница равна

Отклонение по использованию

прямых материалов

разница равна

Общее отклонение затрат прямых материалов

Рисунок 3.1. – Анализ отклонений прямых материалов

Отклонения прямых трудовых затрат. Общее отклонение прямых трудовых затрат определяется как разница между фактическими затратами труда и бюджетными затратами труда на произведен­ные единицы продукции за исключением брака (как окончатель­ного, так и исправимого).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общее отклонение прямых трудовых затрат | = | фактические часы | х | фактическая ставка оплаты | - | бюджетные часы | х | бюджетная ставка оплаты труда |

Для оценки выполнения плана руководство должно знать, какая часть общего отклонения вызвана изменением затрат рабо­чего времени, а какая часть — изменением ставок оплаты труда.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонение по ставке оплаты прямого труда | = | ( | фактическая ставка | - | бюджетная ставка | ) | х | фактические часы |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонение по производительности прямого труда | = | ( | фактические часы | - | бюджетные часы | ) | х | бюджетная ставка оплаты труда |

Очевидно, что общее отклонение равно сумме двух его составляющих отклонений.

За отклонения по ставке оплаты труда обычно ответствен­ность несет отдел кадров. Это отклонение возникает, когда нани­мается работник с оплатой выше или ниже, чем предполагалось в плане, или определенные работы выполняются более высоко (или менее) оплачиваемым работником.

За отклонение по производительности труда отвечают цехо­вые контролеры. Неблагоприятное отклонение по производитель­ности может произойти, если неопытному, ниже оплачиваемому работнику поручается работа, требующая большей квалификации. Руководство должно анализировать каждую ситуацию в соответ­ствии со сложившимися обстоятельствами.

На рисунке 3.2. представлен анализ прямых трудовых затрат в виде графической схемы.

Зарплата рабочих

(факт. часы х факт.

ставка оплаты)

Бюджет труда в расчет на факти-

чески отработанные часы

(факт. отраб. время х норм.

ставка)

Запасы незаверш.

производства

(норм. часы х норм. ставка)

Отклонение по ставке оплаты прямого труда

Отклонение по производительности

прямого труда

Общее отклонение прямых трудовых затрат

Рисунок 3.2. – Анализ прямых трудовых затрат

Отклонения общепроизводственных расходов. Контроль общепроизводственных расхо­дов представляет собой значительно более трудную задачу, чем контроль над прямыми затратами, так как ответственность за многие общепроизводственные расходы часто трудно кому-либо приписать однозначно. Большинство таких расходов не могут быть проконтролированы менеджерами конкретных под­разделений. Но если переменные общепроизводственные расходы могут быть привязаны к операционным подразделениям, опреде­ленный контроль становится возможным.

Анализ отклонений общепроизводственных расходов отлича­ется по уровню сложности. Сначала вычисляется общее отклонение общепроизводственных расходов (ОПР), которое определяется как разница между фактическими ОПР, имевши­ми место, и бюджетными ОПР., начисленными (отнесенными на производимую продукцию) с использованием коэффициен­тов переменных и постоянных ОПР. Затем общее отклонение подразделяют на две части: контролируемое отклонение ОПР и отклонение ОПР по объему.

Прежде чем находить отклонения ОПР., необходимо вычи­слить общий бюджетный коэффициент ОПР., который состоит из двух частей. Первая часть — это бюджетный коэффициент переменных ОПР. на один час прямого труда. Вторая часть — бюджетный коэффициент постоянных ОПР., который находится делением планируемых постоянных ОПР. на количество часов прямого труда за период.

Общее отклонение ОПР. вычисляется следующим образом:

Фактически понесенные ОПР - бюджетные ОПР, отнесенные на производимую продукцию (за исключением брака).

Полученное общее отклонение может быть разделено на две составляющие.

Контролируемое отклонение ОПР представляет собой разницу между фактически понесенными ОПР и бюджетными ОПР в расчете на достигнутый уровень про­изводства. Другими словами, сравниваются фактические и бюд­жетные (запланированные) ОПР. для одного уровня производства, что позволяет оценить результаты деятельности подразделений и конкретных менеджеров, не зависящие от изменения уровня производства.

Отклонение ОПР по объему опреде­ляется как разница между бюджетными ОПР в расчете на достигну­тый уровень производства и ОПР, отнесенными на производимую продукцию по нормативным коэффициентам для переменных и постоянных ОПР.

На рисунке 3.3. показан анализ отклонений ОПР с графической схемы.

Фактически понесенные

ОПР

Гибкий бюджет в расчете на

достигнутый уровень

производства

Общие ОПР, отнесенные

на производимую

продукции

Контролируемое отклонение ОПР

Отклонение ОПР по объему

Общее отклонение общепроизводственных расходов

Рисунок 3.3. –Анализ отклонений ОПР

Реализация подобной схемы контроля за исполнением бюджета позволит выявить причины неисполнения бюджета, оперативно внести необходимые корректировки на основе изменений внешней среды, обеспечив при этом целостность бюджетных данных и оптимизировав трудозатраты.

Подобная схема контроля за исполнением бюджета может быть реализована посредством автоматизированной системы бюджетного планирования, что обеспечит повышение эффективности и удобства работы сотрудников предприятия.

Заключение

В системе экономического регулирования деятельности компании одно из ключевых мест занимает финансовое планирование, реализуемое на основе планирования производства и реализации, а также контроля за расходованием средств. С помощью планирования финансов менеджер определяет, какой станет в будущем деятельность компании в зависимости от ожидаемой экономической, конкурентной, технической и правовой среды.

Задачей бюджетного планирования является обеспечение строгой экономии финансовых ресурсов, сокращение непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, большая гибкость в управлении и контроле за себестоимостью продукции, а также повышение точности плановых показателей (для целей налогового и финансового планирования).

Преимуществами внедрения принципов бюджетного планирования являются:

а) помесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

в) минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;

г) бюджетное планирование позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса.

Бюджет представляет собой выраженную в стоимостных показателях программу действий (план) в области производства, закупок сырья или товара, реализации произведенной продукции и т.д. В программе действий должна быть обеспечена временная и функциональная координация (согласование) отдельных мероприятий. Рентабельность сбыта зависит, например, от величины ожидаемой цены поставщика и условий производства; количество выпускаемой продукции - от ожидаемого объема реализации; величина отпускной цены - от того, каких объемов закупок сырья и материалов требует программа производства и реализации; и т.д.

Бюджет призван обеспечить финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта и оказать большое влияние на экономику предприятия. Это обусловлено рядом обстоятельств.

Во-первых, в бюджетах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями, и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность.

Во-вторых, статьи бюджета связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производством продукции и услуг, научно-техническим развитием, совершенствованием производства, капитальным строительством, материально-техническим обеспечением труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономическим стимулированием и т. п.

Таким образом, бюджетирование оказывает воздействие на стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направление финансовых средств, и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом, пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия.

Разрабатывая бюджет на следующий период, необходимо принимать решения заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времен для выдвижения и анализа альтернативных предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент.

Одобрение руководством предприятия бюджета (плана) подразделения служит сигналом того, что в дальнейшем оперативные решения принимаются на уровне этого подразделения (децентрализовано), если они не выходят за установленные бюджетом рамки. Если же бюджеты на уровне подразделений не разрабатываются, руководство предприятия вряд ли будет в такой степени склонно к децентрализации процесса принятия оперативных решений.

Для эффективного функционирования, для оценки возможностей и фиксации плановых результатов, по нашему мнению, необходимо составлять и контролировать бюджеты всех технологических цепочек. Причем роль бюджетного планирования должна постоянно возрастать: если сначала финансовый план использовали для того, чтобы получить контрольные цифры на будущий период, то в дальнейшем корпорация может превратить бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб.

Способ – многократное уточнение бюджета с тем, чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями денег запросы различных служб. После этого можно использовать финансовый план для делегирования полномочий и распределения ответственности.

В связи с изложенным руководитель должен предоставлять максимум самостоятельности подразделениям, но при этом должно их жестко контролировать. Это связано с тем, что на нашем предприятии в этом смысле занимаются имитацией управления, всячески подчеркивая самостоятельность подразделений, то есть перекладывают на них ответственность.

**Список используемой литературы:**

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528с.
2. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник для вузов. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 414 с.
3. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент./Пер. с англ./Под ред. Ковалева В.В. В 2-х томах. — М.: Экономическая школа, 1998. — Т.1 — 497 с., т. 2 — 669 с.
4. Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. — М.: ЗАО Бизнес Микро, 1998. — 496 с.
5. Емцов Е.Г., Лукин М.Ю. Микроэкономика. — М.: ДИС, — 320 с.
6. Ефимова О. В. Как анализировать финансовое положение предприятия. –М: АО «Бизнес- школа», 1994. - 118 с.
7. 13. Зайцев А.А. Курс лекций
8. Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии//Консультант директора. — 1997. — № 21. — с. 18—29.
9. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. — М.: ДИС, — 320 с.
10. Милгром И.И., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент./Пер. с англ./Под ред. Елисеевой И.И., Тамбовцева В.Л. В 2-х томах. — М.: Экономическая школа, 1998. — 1000 с.
11. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: российская практика. М.: Перс­пектива, 1995.- 200с.
12. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.-400с.
13. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2001. – 544 с.
14. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. — М.: ДИС, — 320 с.
15. Милгром И.И., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент./Пер. с англ./Под ред. Елисеевой И.И., Тамбовцева В.Л. В 2-х томах. — М.: Экономическая школа, 1998. — 1000 с.
16. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 1998.
17. Хан Д. П. и К. Планирование и контроль: концепция контроллинга./Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997.

1. Под соответствием поступлений и платежей понимается, что сальдо движения денежных ресурсов (остаток на начало периода плюс сумма поступлений минус сумма платежей) не может быть отрицательной. [↑](#footnote-ref-1)