**Федеральное агентство по образованию**

**Российской Федерации**

**Кабардино-Балкарский государственный университет**

**Им. Х.М. Бербекова**

**Экономический факультет**

**Кафедра «Экономики и финансов»**

**Контрольная работа**

**По курсу:**

**«Контроль и ревизия»**

**На тему:**

# «Бюджетирование как форма управления предприятием»

**Выполнил** ст-т:

6-го курса ОЗО ЭФ

Маремуков З.М.

**Руководитель**:

**Нальчик-2008**

# Бюджетирование как форма управления предприятием. Порядок проверки исполнения бюджетов

Внутрифирменное бюджетирование – это в первую очередь управленческая технология, а не инструмент контроля. Наличие бюджетирования скорее всего обязательное требование, если для целей управления на предприятии имеет место деление организационной структуры на центры ответственности или бизнес-циклы. С другой стороны наличие бюджетирования рассматривается как показатель качества управления.

Внутрифирменное бюджетирование в новой России понятие новое, но, как это обычно для нас, на самом деле хорошо забытое старое. В советские времена смета доходов и расходов, а также ведомственный контроль за исполнением сметы было обычным явлением. Сегодняшние бюджетные организации продолжают использовать практику применения бюджетирования, только в усеченном виде, т.к. альтернативы ей нет. Внутрифирменное бюджетирование в бизнесе также объективная необходимость, которая стала актуальна сейчас потому, что произошло разделение понятий собственник и руководитель. Собственник, доверяя свой бизнес менеджеру, вынужден осуществлять контроль, чтобы защитить свой капитал. Однако полноценное бюджетирование в российской практике все еще редкость, вероятно это связано с тем, что разделение «собственник и руководитель» не произошло до конца.

Полноценное внутрифирменное бюджетирование – это правильно организованный управленческий учет. Как управленческая технология бюджетирование, состоит из следующих элементов:

1. Технология бюджетирования. В нее входят инструменты финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система ключевых показателей и нормативов), порядок формирования и консолидации бюджетов различных уровней.

2. Организация бюджетирования. Организация включает в себя организационную структуру предприятия (центры ответственности либо бизнес-центры предприятия, которые являются объектами бюджетирования), бюджетный регламент (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, правила и формы отчетов).

3. Организация контроля за исполнением бюджетов. Наличие механизмов бюджетного контроля (процедуры сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными и финансовыми службами различного уровня), система внутренних нормативных документов (приказы, положения, должностные инструкции, различные политики и другие локальные нормативные акты).

4. Автоматизация финансовых расчетов. Обязательным атрибутом бюджетирования является автоматизация процесса учета, контроля и управления. Автоматизация предусматривает не только составление финансовых прогнозов (включая сценарный анализ, расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), постановку финансового учета, но и постановку автоматического управленческого учета, в рамках которого можно получать оперативную информацию о ходе исполнения бюджетов (выполнение контрольных показателей бизнес-циклом, о движении денежных средств, уровне издержек, структуре себестоимости и т. п.).

Успешная постановка бюджетирования возможна при наличии всех вышеперечисленных элементов.

Сегодня отсутствует методическое сопровождение для обеспечения бюджетирования как управленческой технологии, производители компьютерных технологий не уделяют должного внимания бизнесу в части разработки программных продуктов по автоматизации финансового планирования. Единственно достойный программный продукт отечественного производства по автоматизации финансового планирования «Галактика», имеет ряд недостатков и считается дорогим, что значительно осложняет постановку внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования в российских предприятиях.

Тем не менее, бюджетирование востребовано, наработанная практика его применения изучается и используется. В разных публикациях можно увидеть различные подходы к бюджетированию, авторы делятся опытом или представляют свое видение проблемы. Наиболее рациональная из предлагаемых методик постановки бюджетирования, компилирована из разных источником и будет рассмотрена в рамках этой темы.

Процесс постановки бюджетирования состоит из следующих этапов:

1. Формулирование целей и задач бюджетирования как управленчес­кой технологии в соответствии со спецификой бизнеса предприятия.

2. Разработка принципов и методологии бюджетирования на предприятии.

4. Анализ производственно-финансовой структуры.

5. Определение видов бюджетов.

6. Определение центров бюджетирования (по центрам ответственности или по бизнес-циклам).

7. Утверждение бюджетного регламента.

8. Распределение функций контроля в системе управления.

9. Составление графика документооборота.

10. Автоматизация бюджетирования.

Сущность внутрифирменного бюджетирования проявляется в том, чтобы обеспечить:

* планирование и принятие управленческих решений;
* оценку всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности;
* укрепление финансовой дисциплины;
* подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам экономической системы в целом и опосредованно собственникам капитала.

При этом на каждом предприятии может быть свое назначение бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования (центров ответственности), так и от финансовых и нефинансовых целей.

Прежде всего, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления значимых для предприятия показателей, характеризующих финансовую эффективность и рентабельность, лимиты наиболее важных (критических) расходов, обоснование финансовой состоятельности бизнесов (бизнес-сегментов), которыми занимается предприятие, или реализуемые им инвестиционные проекты.

Цель бюджетирования – обеспечить руководителю предприятия возможность контролировать эффективность работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления деятельности (свертывания одних и развития других бизнес-сегментов).

Задачи внутрифирменного бюджетирования.

* разработка системы координат для бизнеса, базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента;
* повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;
* обеспечение роста эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия и его отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (денежных, материальных и нематериальных);
* повышение ответственности и мотивации к труду руководителей различного уровня;
* повышение ответственности руководителей подразделений за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы, за их использование;
* создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности как для предприятия в целом, так и для отдельных бизнесов, которые реализует или которые будут реализованы;
* обоснование требований к обоснованности выделения финансовых и нефинансовых ресурсов по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса;
* определение более точного направления инвестиций, направлений реструктуризации предприятия;
* превращение бизнеса в «прозрачный», понятный в финансовом отношении для сегодняшних и будущих инвесторов;
* укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования более эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации;
* проведение мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности и структурных подразделений;
* контроль за изменением финансового положения предприятия;
* повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования – важнейшей функции управления.

Роль бюджетирования в системе управления заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом, для принятия эффективных управленческих решений, виде.

Для определения любых мер по повышению конкурентоспособности (будь то улучшение качества или увеличение производительности труда) необходимо формирование системы координат, в которой можно будет отслеживать происходящие изменения. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия или фирмы. Превышение установленных лимитов – сигнал для руководства компанией, повод разобраться в положении дел на конкретном участке и определить пути решения. Все показатели качества и производительности труда, мониторинг процессов их повышения, так или иначе, связаны с системой бюджетов.

Бюджетирование должно предполагать стимулирование (мотивацию к труду), но не за сиюминутный финансовый успех, который чаще всего может обернуться большими потерями в будущем, а за вклад в повышение финансовой устойчивости всего предприятия или компании.

Наиболее существенная роль бюджетирования – обеспечение контроля за всеми видами затрат, за которые может нести ответственность конкретный руководитель, так называемый контроль снизу. Все необходимые ограничения отслеживаются и обеспечиваются самими исполнителями, которые в случае необходимости должны «изыскать внутренние резервы», чтобы уложиться в установленные лимиты и нормативы затрат.

До сих пор на большинстве российских предприятий действует так называемый «котловой» принцип учета затрат. В отсутствии бюджетирования, например, невозможно, во-первых, разделить высокорентабельные, низкорентабельные и нерентабельные виды бизнесов, а во-вторых, решить, какие из низкорентабельных видов бизнеса следует все-таки развивать и далее, т.к. они приносят основную массу прибыли. Кроме того, бюджетирование позволяет сделать предприятие или фирму, что называется, «прозрачной», а потому более привлекательной для инвесторов. Бюджетирование позволяет определить неработающие, неэффективные активы, от которых нужно избавиться.

Предметом бюджетирования являются ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия (основные доходы, расходы, прибыль), как прогнозные, так и фактические, а также отклонения прогнозных показателей от фактических.

Основным объектом бюджетирования является бизнес, не предприятие или фирма, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования (бюджетирования) могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка. В одной компании одновременно может существовать несколько видов бизнеса, переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово. Бюджетирование позволяет управлять финансами, как отдельного бизнеса, так и предприятия в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации и т. п.

Бюджетирование – это также технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели. Основой финансового планирования выступает бюджет, элемент бюджетирования. Бюджет это в первую очередь финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых измерителях на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Бюджет это также запланированные финансовые сметы, прогнозируемые объемы привлечения внешних финансовых ресурсов (кредитов и инвестиций) и условия их получения и т. п. Бюджет предприятия или фирмы – это финансовый план, т. е. выраженное в цифрах запланированное на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, финансовое, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. С технической точки зрения бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам.

Процесс составления финансовых планов и смет бюджетирование применим ко множеству объектов: компании или предприятию в целом, отдельному структурному подразделению (бюджет отдела, цеха, участка и т. д.), программе работ или функции управления (бюджет коммерческих расходов, бюджет продаж и т.п.), отдельному контракту или проекту, специально выделенным центрам ответственности (центры прибыли, центры затрат и т.п.). При постановке бюджетирования как процесса важно выбрать объект бюджетирования. Для бюджетирования как управленческой технологии важно также определить уровни составления и консолидации (составления сводных бюджетов) бюджетов, соответствующие уровням управленческой иерархии (бюджеты дочерних компаний, центров финансовой ответственности). При постановке бюджетирования важны правила, методы и процедуры, которые должны быть задекларированы в локальных актах предприятия.

Как управленческая технология бюджетирование это прежде всего инструмент контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами в целом или в отдельном виде бизнеса (бизнес-циклах) или центрах ответственности. Как контрольная процедура должны составляться отчеты об исполнении бюджетов, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ отклонений, т. е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Отклонения (могут быть отрицательными, когда фактические показатели ниже плановых, и положительными***,*** если фактические показатели превышают прогнозируемые или установленные ранее.

Отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (например, в процентах) единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду.

Для разработки форматов основных бюджетов и определения набора операционных бюджетов, прежде всего, предстоит разобраться с классификацией затрат. Разные виды расходов нормируются и планируются различным образом. В целом все виды затрат могут быть разделены на две основные категории: постоянные (условно-постоянные) и переменные (условно-переменные).

Постоянные (условно-постоянные) затраты – это расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода, независимо от изменения объемов продаж (например, управленческие расходы, амортизация). В действительности эти расходы постоянными в буквальном смысле слова не являются. Они возрастают вместе с увеличением масштабов хозяйственной деятельности (например, с появлением новых продуктов, новых бизнесов, филиалов или представительств в других регионах) более медленными темпами, чем рост объемов продаж, или растут скачкообразно. Поэтому их и называют условно-постоянными.

Переменные (условно-переменные) затраты –это расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением общего оборота (выручки от реализации). Эти расходы непосредственно связаны с операциями предприятия по закупке сырья и доставке продукции потребителям (стоимость приобретенных това­ров, сырья, комплектующих, некоторые расходы по переработке, например электроэнергия и т. п.). Условно-переменными их называют потому, что прямо пропорциональная зависимость от объема продаж на самом деле существует до определенных обстоятельств. Доля этих расходов в какой-то период может измениться, это означает, что с определенного периода переменные затраты хотя и будут изменяться прямо пропорционально объему продаж, но с другим удельным весом.

В бюджетировании важно учитывать (планировать, нормировать, контролировать) наиболее важные (критические) статьи затрат для данного бизнеса. Какие ресурсы (виды затрат или расходов) должны быть выделены в бюджете доходов и расходов в качестве отдельных статей, для каких должны составляться операционные бюджеты – все это целиком зависит от целей бюджетирования, определяемые руководителем.

Прямые затраты – это все затраты, которые можно проследить и отнести к продукту, клиенту, контракту (например, стоимость закупленных товаров, транспортные расходы, комиссионные посредникам, услуги субподрядчиков). Прямые (переменные) затраты могут быть подсчитаны двумя способами:

1. на основе норм расхода сырья, материалов, электроэнергии, затрат труда и т. п. на единицу изделия;

2. на базе доли отдельных видов затрат в себестоимости продукции.

В последнем случае при планировании бизнеса могут устанавливаться нормативы в виде фиксированного процента в выручке от товарооборота. Снижение норматива обеспечивается специальными мероприятиями организационно-технического характера.

Бюджет, составленный для предприятия в целом называется генеральным (общим или сводным) бюджетом. Цель генерального бюджета – суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия (частные бюджеты).

Генеральный бюджет состоит из следующих частей:

финансовые (основные) бюджеты (бюджет прибылей и убытков или бюджет доходов и расходов), прогнозируемый (расчетный) баланс;

операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.);

вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных затрат, кредитный и инвестиционный план и др.);

дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятия в целом, оценки финансового состояния бизнеса для выполнения управленческих задач. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса в целом и инвестиционной привлекательности проекта.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны, прежде всего, для увязки и более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые учитываются при составлении основных бюджетов. Если набор показателей основных бюджетов является обязательным (для серьезной постановки не только финансового планирования, но в целом финансового менеджмента в компании), то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия исходя из характера стоящих перед подразделением целей и задач, специфики бизнеса.

К операционным (частным) бюджетам относятся:

* бюджет продаж;
* бюджет запасов;
* бюджет производства;
* бюджет общепроизводственных расходов;
* бюджет цеховой себестоимости;
* бюджет коммерческих расходов;
* бюджет общехозяйственных расходов;
* бюджет капитальных вложений.

Специальные или дополнительные бюджеты необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей налогообложения. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

В зависимости от целей бюджетирования и ключевых показателей деятельности предприятия бюджеты делятся на статические (жесткие) и динамические (гибкие).

Статический бюджет – бюджет организации, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности. Доходы и расходы планируются исходя из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет - статические. При сравнении статического бюджета с фактически достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации, т.е. все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми величинами вне зависимости от условий внешней среды.

Динамический бюджет – бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного диапазона деятельности, т.е. предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Для каждого возможного уровня реализации здесь определена соответствующая сумма затрат. Гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня реализации (возможных изменений на ключевых ранках предприятия), он представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями.

В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на переменные и постоянные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются с учетом возможных допущений. В идеальном случае гибкий бюджет составляется после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.

Для переменных затрат определяют норму в расчете на единицу продукции, т.е. рассчитывают размер удельных переменных затрат. На основе этих норм в гибком бюджете определяют общую сумму переменных затрат в зависимости от уровня реализации.

Постоянные затраты не зависят от объемов производства и реализации, их сумма остается неизменной как для статического, так и для динамического бюджетов.

Бюджеты могут разрабатываться на год с разбивкой по месяцам и на основе непрерывного планирования (в течение 1 квартала пересматривается смета на 2 квартал и составляется смета на 1 квартал следующего года, бюджет все время проецируется на год вперед).

В основном предприятия при планировании ориентируется на возможности сбыта своей продукции. Исходя из этого, они планируют:

* объёмы продаж;
* прибыль;
* издержки производства;
* капитальные вложения;
* потребность в кредитах;
* источники их погашения и др.

Для определения и мониторинга этих показателей целесообразно формировать бюджеты всех уровней. Можно рекомендовать основные разделы бюджета: план по сбыту, производству, закупкам сырья, потребность в финансах. При этом все разделы плана тесно взаимосвязаны.

Процесс планирования бюджетов проходит в нескольких этапах:

1. Определение цели, подцелей и задач функционирования предприятия.

2. Детализация целей и задач на конкретный период времени.

3. Определение путей и средств, оценка возможностей достижения поставленных целей.

4. Разработка механизмов контроля за выполнением поставленных целей и задач.

Планирование отталкивается от фактических результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за ряд предыдущих периодов. Показатели тренда берутся за основу при планировании с обязательным учетом рисковых событий, произошедших в анализируемые периоды. Исходными данными при планировании деятельности предприятия являются также результаты оценки рыночных ниш, которые занимает предприятия.

По срокам исполнения бюджеты можно классифицировать:

* долгосрочный (свыше 5 лет);
* среднесрочный (до 3- 5 лет);
* краткосрочный (до года);
* оперативный (в пределах квартала, месяц, декада).

По целям исполнения бюджеты классифицируют:

* стратегический – это план достижения долгосрочных целей;
* тактический – это план достижения текущих целей.

По функциональным признакам бюджеты различают:

* операционные;
* инвестиционные;
* финансовые.

Операционный и финансовый бюджет образуют генеральный бюджет предприятия.

Существуют взаимосвязи различных бюджетов, например бюджет потребностей в материалах влияет на бюджет движения денежных средств.

При внедрении бюджетирования производится обследование предприятия, выявление всех бизнес-процессов и как следствие их усовершенствование.

Первоначально составляются бюджеты отдельных структурных подразделений предприятия. После представления всеми бизнес-единицами (филиалами, выделенными на отдельный баланс, дочерними фирмами) и бизнес-центрами (структурными подразделениями) своих бюджетов (прогнозных и отчетных) составляются сводные бюджеты предприятия или компании в целом в соответствии с установленным бюджетным регламентом.

Бюджетный регламентопределяется на период составления прогноза сбыта и бюджета продаж. Прогноз продаж обычно составляется в нескольких вариантах, чтобы определить границы основных ключевых показателей для бизнес-единиц и предприятия в целом. Основной принцип бюджетного регламента - постоянная корректировка (в ранее установленных границах) плановых показателей по мере окончания каждого бюджетного периода.

Четкий бюджетный регламент позволяет снизить субъективизм в планировании финансовых результатов. Для этого необходимо, прежде всего, закрепить основные положения регламента во внутренних нор­мативных документах предприятия, что позволит создать необходимые организационные предпосылки для своевременного разрешения так называемых конфликтов интересов, которые неизбежно будут возникать в процессе как согласования и утверждения, так и исполнения бюджетов между отдельными структурными подразделениями на разных уровнях управления и в бизнес-единицах.

При разработке и внедрении бюджетного регламента предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют горизонт финансового планирования для предприятия. Бюджетный период **-** это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, а также осуществляется контроль за их исполнением. При этом нужно помнить, что различные бюджеты должны иметь один бюджетный период. В некоторых случаях, в зависимости от специфики бизнеса бюджеты различных видов могут иметь различные минимальные бюджетные периоды, но обязательно и общий период. Минимальный бюджетный период– единица измерения бюджетного периода по видам бюджетов может быть квартал, месяц, декада, и т. д.

Теоретически в рамках бюджетного периода можно выделять два этапа. Первый – период директивного планирования, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению. Второй – период индикативного планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании.

Индикативными бюджетами как правило бывают долгосрочные бюджеты, на период 3-5 лет и более. В пределах же календарного года финансовые показатели и бюджетные наметки строго утверждаются как директивные. В России сегодня считается приемлемым составление бюджетов на период в один год. Объясняется это традициями планирования и составления финансовой отчетности, практикой заключения (или пролонгации) основной массы договоров, как правило, на следующий год. В нашей практике бюджет календарного года разделен на директивную часть (первое полугодие) и индикативную (второе полугодие). Соответственно на первые 6 месяцев бюджеты должны быть более подробными, иметь максимально возможный уровень детализации (организационно и технически), когда минимальный бюджетный период может доходить до одной недели или одного банковского дня (для некоторых видов бюджетов). А вот на второе полугодие вполне может быть достаточным планирование по кварталам, с последующей корректировкой по результатам работы первого полугодия.

Особенности выделения минимального бюджетного периода (разбивки всего бюджетного периода на отдельные подпериоды) имеет место у бюджетов различных видов. Так, минимальный бюджетный период для бюджета доходов и расходов на первое полугодие может составлять один месяц или одну декаду.

Рассмотрим один из вариантов определения бюджетного периода. Бюджет доходов и расходов с учетом специфики, высокая диверсификация производства, широкий ассортимент продукции и услуг, большой объем НИОКР, незавершенного производства и нестабильности на рынках, бюджетный период целесообразно ввести продолжительностью один календарный год (12 месяцев) с помесячной (справочно-подекадной) разбивкой 1-го квартала и поквартальной разбивкой оставшегося периода.

Бюджет движения денежных средств обычно имеет более короткий минимальный бюджетный период, чем бюджет доходов и расходов, т.е. должен быть не более одной декады.

При организации управления бюджетами необходимо определить участников – субъекты бюджетного процесса. Предстоит установить, какое число уровней управления соответствует числу уровней консолидации бюджетов согласно применяемой на предприятии бюджетной системе.

Проблема состоит в том, что предстоит составлять не один, а множество самых разных основных и операционных бюджетов, в том числе сводных, т.е. заниматься консолидацией бюджетов более низкого уровня и согласованием заложенных в них финансовых параметров. Поэтому один из необходимых элементов бюджетирования – автоматизация, является основным условием бюджетного планирования.

К процессу бюджетирования могут быть подключены в той или иной мере уже существующие функциональные службы предприятия:

* планово-экономический отдел;
* отдел маркетинга и экономического анализа;
* финансовый отдел;
* бухгалтерия (в редких случаях).

Каждая из этих служб имеет отработанные методы по сопоставлению отдельных видов показателей, заложенных в основных и операционных бюджетах, составлению сводных отчетов, осуществлению координации и управления плановыми и итоговыми показателями.

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне предприятия в целом должны быть сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении, например в службе внутреннего аудита.

Контроль за исполнением бюджетов, анализ причин расхождения фактического исполнения бюджетов с прогнозами, выработка рекомендаций по устранению негативных тенденций, исправлению финансовой ситуации в целом или в отдельных центрах ответственности, являются важнейшей задачей бюджетного процесса.

Итоговым документом по организации внутрифирменного бюджетирования является разработка графика документооборота. В сущности, без этого документа реальная постановка внутрифирменного бюджетирования и превращение бюджетирования в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений предприятия на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему. Именно с помощью такого графика можно оптимизировать графики составления отдельных бюджетов, последовательность, сроки их предоставления и консолидации, отлаживать взаимодействие отдельных центров ответственности в бюджетном процессе, как между собой, так и с различными подразделениями и бизнес-единицами.

Процесс бюджетирования предполагает наличие бюджетной дисциплины.

# 

# ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ).
2. Кодекс об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ).
3. Уголовный кодекс РФ (УК РФ).
4. Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств. (утв. Приказом Минфина РФ от 13.06.95 г. № 49)
5. Грачева Е.Ю. Проблемы правового регулирования государственного финансового контроля. М.: Юриспруденция, 2006. с.45
6. Волков А.Г. Контроль и ревизия Учебное пособие М.,: МЭСИ, 2006.
7. Контроллинг – как инструмент управления предприятием. /Под ред. Н.Т. Даниличкиной. ЮНИТИ, 2005. с.76.
8. Контролирующие органы и организации России. /Под ред. А.П. Гуляева. М.: МАЭП, 2000.с.129.
9. Маренков Н.Л. Контроль и ревизия. М.: Экономико-финансовый институт. Феникс, 2004.
10. Родионов В.М., Шлейников В.И. Финансовый контроль. – М.: ИПК ФКБ-ПРЕСС, 2002.
11. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит. М.: Финстатинформ, 2008.
12. Терехов А.А. Терехов М.А. Контроль и аудит. М.: Финансы и статистика, 2007.