Содержание

Введение

1. Понятие, задачи, функции и принципы бюджетирования

2. Этапы процесса бюджетирования на предприятии

Заключение

Список литературы

## Введение

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование. Бюджетирование - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и (или) сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

*Цель контрольной работы* - рассмотреть смысл понятия и основные определения бюджетирования. Исходя из поставленной цели, *основными задачами* *контрольной работы* являются:

исследовать понятие, задачи, функции и принципы бюджетирования;

проанализировать этапы процесса бюджетирования на предприятии.

*Теоретической и методологической* *основой* исследования послужили труды ведущих отечественных в области финансов, управленческого учета: Карпова А.В., Савчука В.П., Шевченко И. Г и других.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

## 1. Понятие, задачи, функции и принципы бюджетирования

Планирование, т.е. процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем, наряду с контролем является одной из важнейших функций управления.

В системе планирования обычно выделяют несколько уровней.

Во-первых, это стратегическое планирование. Стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей деятельности предприятия, определяемых его миссией и идеологией, а также наиболее эффективных путей их достижения. Идеология и стратегия предприятия реализуются посредством его политики.

Достижение стратегических целей может потребовать длительного времени, порой даже десятилетий. При этом на каждом этапе его развития предприятия должны решаться отдельные частные тактические задачи. Для обеспечения выполнения поставленных задач необходимо разрабатывать бизнес-планы на 5 - 10 лет. Если же достижение целей организации предполагает осуществление значительных инвестиций, должны также разрабатываться инвестиционные проекты, которые могут охватывать длительные периоды времени (в зависимости от сроков окупаемости и продолжительности осуществления инвестиций).

Бюджетирование как таковое представляет собой систему оперативного планирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год в разбивке по кварталам, месяцам, декадам, неделям с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

Бюджетирование - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Бюджетирование - процесс коллективный, позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить ее общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные. В принципе, в бюджетах отражены цели и задачи компании.

Сущностью бюджетного планирования является установление ответственности за каждую статью расходов и доходов организации. Бюджетирование приобретает наибольшее значение в условиях финансовой стабильности деятельности организации. Если же условия функционирования организации быстро меняются, то, как правило, используют метод непрерывного составления бюджетов (скользящее бюджетирование). С помощью бюджетов достигается конкретизация задач планирования.

Можно выделить следующие цели бюджетного планирования:

оценка предстоящих затрат по периодам;

своевременное выполнение планов деятельности организации;

формирование базы для расчетов эффективности деятельности организации по различным направлениям.

При разработке и исполнении бюджетов необходимо учитывать следующие ограничения. Бюджетирование как составная часть оперативного (краткосрочного) планирования должно согласовываться со стратегическими, маркетинговыми и иными целями организации. Необходимым условием его применения является использование информационных технологий. Кроме того, система бюджетирования должна учитывать специфику деятельности организации и отрасли.

Бюджетное планирование базируется на следующих обязательных принципах: единство, непрерывность, гибкость и точность.

Принцип единства означает, что бюджетирование деятельности организации должно носить системный характер, и все подразделения - центры ответственности, участвующие в процессе составления бюджетов, должны быть устремлены к достижению единой цели - созданию генерального плана организации, контролю его выполнения и коррекции последующих планов по результатам контроля, а также анализу выполнения плана.

Принцип точности означает, что составляемые бюджеты должны, по возможности, наиболее точно конкретизировать и детализировать оперативные планы деятельности организации.

Также выделяют такие принципы бюджетного планирования, как:

унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений независимо от специфики их хозяйственной деятельности;

совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компании в целом по формуле, единой для всех подразделений;

непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;

заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;

учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых по времени единицах учета;

детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

По содержанию бюджет представляет собой финансовый документ установленного организацией формата, содержащий определенные статьи и плановые показатели за определенный временной период.

Бюджетирование прежде всего способствует реализации двух важнейших функций управления: планирования и контроля. В бюджетах воплощаются и детализируются текущие планы деятельности организации, являясь основой для контроля эффективности использования всех видов ресурсов и оценки выполнения планов менеджерами центров ответственности. В то же время с помощью системы бюджетов достигается координация работы всех функциональных подразделений организации, т.е. деятельность различных центров ответственности объединяется в единое целое. В результате достигается оптимальное соотношение централизации и децентрализации управления.

Бюджетирование выполняет три основные функции.

*Функция планирования*. Данная функция самая важная. Бюджетирование является основой для внутрифирменного планирования.

*Функция учета*. Бюджетирование является также основой для управленческого учета. Система учета должна представлять точные факты по подразделениям, видам продукции, районам торговли или комбинации этих показателей. Благодаря бюджетированию на предприятии можно получать точную информацию, сравнивать намеченные цели с действительными результатами деятельности предприятия.

*Функция контроля*. Бюджетное планирование позволяет выявить отклонения деятельности от того, что предполагалось бюджетом, и скорректировать действия.

Контроль исполнения бюджета базируется на следующих основополагающих принципах:

1. Принцип темпоральности определяет, что контроль исполнения бюджета осуществляется множественно и параллельно во времени на базе соответствующего отчетным интервалам информационного обеспечения. Предварительный и текущий контроль возможен при совершенствовании электронно-документированного управленческого (оперативного) учета, контроль по завершению отчетного периода базируется на данных бухгалтерского учета.

2. Принцип объективности предъявляет требования системности и целостности к информационному обеспечению, на базе которого осуществляется контроль исполнения бюджета. Априори целостной системой учета хозяйственных операций на предприятии является бухгалтерский учет. Соблюдение принципа объективности предварительного и текущего контроля возможно при гармонизации данного учета с бухгалтерской отчетностью.

3. Принцип сравнимости обусловливает необходимость однозначной идентификации хозяйственных операций и их параметров, что, естественно, включает требование наличия единого бюджетного классификатора, таблиц соответствия регистров бухгалтерского и бюджетного учета, а также систему согласования информации в параллельных контурах учета.

4. Принцип ответственности - принцип персональной ответственности руководителей структурных подразделений при формировании, утверждении и последующем исполнении бюджета в рамках компетенций, определенных регламентом. Персональная ответственность также распространяется на достоверность используемой в бюджетном процессе информации.

Бюджеты на предприятии должны постоянно пересматриваться и корректироваться по мере необходимости, для того чтобы сохранять их контролирующую роль.

Можно выделить также основные функции бюджета состоят в следующем:

планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;

выработка основы для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей;

обучение менеджеров.

*Планирование*. Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, и сам процесс разработки бюджета по существу является уточнением этих планов. Разработка бюджетов - самый детализированный вид планирования, уточняющий основные операции по отдельным подразделениям или функциям организации 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 общие цели организации. 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 т д. Планы руководства не будут осуществлены, пока все исполнители не поймут содержание этих планов. Они включают в себя 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 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 мощным средством для стимулирования руководителей в осуществлении целей их центров ответственности и, следовательно, общих целей организации Каждый руководитель должен точно знать, что ожидают от их центров 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 содержит 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 подобные "исторические" стандарты имеют существенные недостатки, поскольку при сравнении с ними не учитываются изменения в направлениях деятельности и планируемых программах на текущий год. Сравнение фактических данных с их бюджетными значениями "водружает красный флаг" над проблемными областями, т.е. указывает области, на которые в первую очередь следует обратить внимание управляющих и куда направить необходимые управленческие действия.

Анализ отклонений между фактически достигнутыми результатами и данными бюджета позволяет:

помочь идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания,

выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета;

показать, что первоначальный бюджет в некоторой степени был нереалистичен.

*Обучение*. Бюджет также служит хорошим средством обучения менеджеров. Составление бюджетов способствует изучению менеджерами 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 такого процесса.

## 2. Этапы процесса бюджетирования на предприятии

Можно выделить семь основных принципов построения полноценной системы бюджетного управления. Рассмотрим подробно каждый из них.

1. Бюджетирование - это инструмент достижения целей компании. Прежде чем разработать план, нужно определить цели. Они формируются на стратегическом уровне корпоративного управления. Если в этой деятельности и можно найти какой-то смысл, то он состоит лишь в получении финансового прогноза.

2. Бюджетирование - это управление бизнесом. Основой постановки бюджетирования является финансовая структура. По нему невозможно определить, где возникает прибыль, а где она "проедается", какие целевые показатели установлены для руководителей различных структурных единиц и в какой мере они достигнуты. Другими словами, такой бюджет как инструмент управления бесполезен.

3. Бюджетирование - это управление на основе сбалансированных финансовых показателей. Этот выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней.

Финансовые показатели должны быть также сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. И наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры.

Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет "архитектуру" системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

4. Бюджетирование - это управление с помощью бюджетов. Главными инструментами технологии бюджетного управления являются три основных бюджета:

Бюджет движения денежных средств, предназначенный для управления *ликвидностью*;

Бюджет доходов и расходов, помогающий управлять *операционной эффективностью*;

Прогнозный баланс, необходимый для управления *стоимостью активов* компании.

Основные бюджеты составляются не только для компании в целом, но и для каждой бизнес - единицы (центра прибыли), и представляют собой только часть бюджетной системы, в которую входит множество взаимосвязанных операционных и вспомогательных бюджетов.

5. Бюджетирование охватывает полный контур управления. Любой управленческий процесс - это замкнутый контур, включающий такие этапы, как планирование, контроль, анализ и регулирование. Очевидно, что, если план не "работает" как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение обесценивается.

6. Бюджетирование распространяется на все уровни управления. Одним из важных признаков эффективной системы бюджетирования является ее "тотальное" распространение на все уровни организационной структуры. Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную "строку" бюджета, позволяет решить такие задачи, как:

снижение сложности процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение);

повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета;

построение эффективной системы мотивации, связанной с финансовыми планами компании.

Важно понимать, что бюджетирование - это коллективное планирование, в котором участвуют менеджеры всех уровней управления. Последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между менеджерами компании о достижении согласованного результата, поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.

7. Бюджетирование осуществляется на регулярной основе. Бюджетирование, как всякий управленческий процесс, должно осуществляться непрерывно. Утвержденный план - это только основа для продолжения работы по планированию. Процесс планирования в некотором смысле важнее результата, на получение которого он направлен, поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные подходы к решению проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают ограничения, возможности и риски.

Итак, бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

## Заключение

Таким образом, бюджетирование - система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Сущностью бюджетного планирования является установление ответственности за каждую статью расходов и доходов организации. Бюджетное планирование базируется на следующих обязательных принципах: единство, непрерывность, гибкость и точность. Бюджетирование прежде всего способствует реализации двух важнейших функций управления: планирования и контроля. Бюджетирование выполняет три основные функции: функция планирования, функция учета, функция контроля. Контроль исполнения бюджета базируется на основополагающих принципах темпоральности, объективности, сравнимости и ответственности. Можно выделить также основные функции бюджета: планирование операций, выработка основы для оценки выполнения плана, обучение.

Мы выяснили, что выделяют семь основных принципов построения полноценной системы бюджетного управления:

1. Бюджетирование - это инструмент достижения целей компании.

2. Бюджетирование - это управление бизнесом.

3. Бюджетирование - это управление на основе сбалансированных финансовых показателей.

4. Бюджетирование - это управление с помощью бюджетов.

5. Бюджетирование охватывает полный контур управления.

6. Бюджетирование распространяется на все уровни управления. Бюджетирование осуществляется на регулярной основе.

Поскольку в ходе контрольной работы были решены поставленные задачи, то можно сказать, что цель данной контрольной работы достигнута.

## Список литературы

1. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 255с.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / ВЗФЭИ. - М.: ЗАО "Финстатинформ", 2004. - 359с.
3. Володин А.А. Управление финансами (Финансы предприятия). - М.: Инфра М, 2004. - 504с.
4. Карпов А. В.100% практического бюджетирования. Книга 1. "Бюджетирование, как инструмент управления". - М.: Бизнес, 2003г. - 392 с.
5. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000. - 350с.
6. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 768 с.
7. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. - М.: ТК Велби, 2003. - 264с.
8. Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет. - М.: УРСС, 1997.
9. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2004. - 269с.
10. Савельева М.Ю. Экономика организаций (предприятий). - Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. - 200с.
11. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 256 с.
12. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б. и др. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. - М.: Дело, 2002. - 352 с.
13. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 288с.
14. Шевченко И.Г. Управленческий учет. - М: Школа Интел-Синтез, 2004. - 620с.