**1 Сущность бюджетирования**

**1.1 Понятие, задачи и функции бюджета**

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса. Планирование – одна из составных частей управленческого цикла. Добиться эффективного использования собственных и привлеченных ресурсов возможно при условии разработки детального плана действия организации. Планирование включает этапы определения целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрения различных вариантов их проведения, выбора оптимального варианта.[9] Принципиальная особенность современного внутрифирменного планирования связана с тем, что оно носит регулирующее - направляющий характер (в отличии от директивно-регламентирующего) основываясь на системном применении научных прогнозов, проектов и программ, балансовых расчетов, бюджетирования и методов оптимизации принимаемых решений для определения стратегических целей и конъюнктурно-тактических задач при решении проблем развития предприятия. Стратегическое планирование и контроль результатов и их компонентов стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента управления, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство. С его помощью должны осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятий в условиях конкуренции и нестабильности. [10] Бюджетирование представляет собой информационную систему внутрипроизводственного управления, использующую определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами. Согласно методическим рекомендациям по управленческому учету, разработанным Минэкономразвития России, бюджет – это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные достаточно напряженные, но реальные для выполнения стоимостные параметры доходов и расходов. Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении – это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.[11] При рассмотрении бюджетирования как процесса необходимо выделить три его основных элемента: -  организационное обеспечение касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение процесса. -  процесс бюджетирования, который разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т.д.- при этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур. -  технология бюджетирования включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.[12] Методы, используемые в системе бюджетирования, подразделяются на планирующие, учетные, контролирующие, аналитические. При бюджетном планировании широко используются прогностические и статистические методы, бюджетный метод; при бюджетном контроле, учете и анализе – методы финансового и управленческого учета затрат, метод стандарт-кост и нормативный метод, математические методы экономического анализа. Бюджетный метод является совокупностью специфических методик бюджетного планирования, позволяющих «смоделировать» деятельность предприятия через особый экономический инструмент – бюджеты.[13] выполнение процесса. - процесс бюджетирования, который разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т.д.- при этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур. - технология бюджетирования включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.[12] Методы, используемые в системе бюджетирования, подразделяются на планирующие, учетные, контролирующие, аналитические. При бюджетном планировании широко используются прогностические и статистические методы, бюджетный метод; при бюджетном контроле, учете и анализе – методы финансового и управленческого учета затрат, метод стандарт-кост и нормативный метод, математические методы экономического анализа. Бюджетный метод является совокупностью специфических методик бюджетного планирования, позволяющих «смоделировать» деятельность предприятия через особый экономический инструмент – бюджеты.[13] В качестве основных принципов бюджетного планирования можно привести следующие: - 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; - совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами; - обеспечение возможности составления сводного бюджета; - стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода; - разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компаний к целом по формуле, единой для всех подразделении; -  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 единицах учета; - детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика. Система бюджетирования предполагает многовариантный анализ финансовых последствий реализации намеченных планов, предусматривает анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия, оценки финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней хозяйственной среды. Бюджетирование на предприятии выполняет три основные функции: - Функция планирования. Данная функция является самой важной. Бюджетирование является основой для внутрифирменного планирования. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует правильному и четкому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса. -  Функция прогноза. Сущность данной функции заключается в расчете прогнозных показателей по выполнению плановых заданий на основе соответствующего учета, прежде всего бухгалтерского. - Функция анализа. Является также немаловажной для предприятия. Разумеется, как бы ни был хорош план, он остается бесполезным, если нет эффективного анализа его осуществления. Бюджет представляет собой набор показателей или крите­риев, которые должны использоваться при анализе деятельности предприятия. Путем непрерывного сопоставления фактических данных с плановыми показателями можно оценивать деятельность на любом этапе, бюджетное планирование позволяет выявить отклонения деятельности от того, что предполагалось бюджетом, и скорректировать действия. В общем случае в процессе бюджетирования выполняются следующие задачи: - Оценка эффективности работы предприятия, за счет сравнения достигнутых результатов с плановыми. -  Установление перспективных целей и их выполнение в текущих планах развития предприятия, на основе долгосрочного прогнозирование. - Контроль и анализ деятельности отдельных подразделений предприятия на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения. -  Контроль и анализ, деятельности всего предприятия в целом на основе общефирменных целевых показателей. -    Планирование и контроль денежных потоков предприятия.[14] Мировая практика выявила в системе бюджетирования положительные и отрицательные стороны. Достоинства бюджетирования заключаются в том, что оно: - оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива; -  позволяет координировать работу предприятия в целом; -   анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения; -   позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов; -   позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов; -  служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов. К недостаткам бюджетирования относятся: -   сложность и дороговизна системы бюджетирования; -  если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок; -   противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, - стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей; -  малейшие изменения требований к системе бюджетирования в части детализации плановых и отчетных данных или организационные изменения в компании, приводят к необходимости начинать работу по внедрению заново.[15]

**1.2 Виды и особенности бюджетов**

С. В. Ильдеменов с коллективом авторов полагает, что понятия «план» и «бюджет» являются по смыслу очень близкими. В английском языке используется слово «бюджет», от него вся процедура называется «бюджетированием». В нашей стране более распространен термин «план». Каждое предприятие может выбирать те обозначения, которые ему больше подходят хозяйственной деятельности». 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, от квалификации и опыта разработчиков. В зависимости от периода, на который составляется бюджет, различают  оперативные, текущие и перспективные (или стратегические) бюджеты.  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. Кроме того, часто используется так называемый скользящий вариант, когда бюджет, составленный, скажем, на год или квартал, корректируется каждый месяц. По широте номенклатуры затрат разделяют бюджеты функциональный и комплексный. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала и т.д. Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п. По методам разработки различают фиксированный и гибкий бюджеты. Фиксированный бюджет не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия. Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов: -  бюджеты «от достигнутого» составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными). Например, общехозяйственные затраты обычно планируют «от достигнутого»; - бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5,10,20 %. этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля»; - бюджеты «с нуля» разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые. Это избавляет от груза прошлых ошибок. Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности. По реальным инвестиционным проектам такими показателями может быть объем строительно-монтажных работ. По операционной деятельности аналогичным показателем может выступать объем выпуска или реализации продукции. В этом случае расходы в целом планируются по следующему алгоритму:

*, где (1)*



– общий объем текущих затрат по конкретному подразделению операционной сферы деятельности предприятия;  – запланированный объем постоянных статей бюджета; – объем выпуска или реализации продукции;  – установленный норматив переменных затрат бюджета на единицу продукции. Таким образом, специфика российской действительности определяет типы бюджетов, которые, несмотря на общие закономерности и принципы организационного построения, чрезвычайно разнообразны. Их можно классифицировать по следующим признакам (табл. 1):



Таблица 1.

Классификация бюджетов по основным классификационным признакам

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Вид бюджета |
| 1 | 2 |
| По сферам деятельности предприятия | Бюджет по операционной деятельности – детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности |
| Бюджет по инвестиционной деятельности – направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности |
| Бюджет по финансовой деятельности – призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств |
| По видам затрат | Текущий бюджет (бюджет текущих затрат) – состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности и доходов от текущей хозяйственной деятельности, сформированными в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг) |
| Капитальный бюджет (бюджет капитальных затрат) – представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д. |
| По широте номенклатуры затрат | Функциональный бюджет - разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат –например, бюджет оплаты труда персонала и т.д. |
| Комплексный бюджет - разрабатывается по широкой номенклатуре затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п. |
| По методам разработки | Фиксированный бюджет - не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия. |
|  | Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности. |
| По длительности планируемого периода | Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой |
| По периоду составления | Оперативный бюджет – бюджет, прямо связанный с достижением целей предприятия, например, план производства, материально-технического снабжения |
| Текущий бюджет – краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей предприятия |
| Перспективный бюджет – бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации |
| По непрерывности планирования | Самостоятельный бюджет – изолированный, независящий от других бюджетов |
| Непрерывный (скользящий) бюджет - по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый |
| По степени содержания информации | Укрупненный бюджет – бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено |
| Детализированный бюджет – бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим |

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджет может не содержать одновременно и доходы и расходы, нет необходимости, чтобы они были сбалансированы. Например, бюджет использования материалов содержит только планируемые расходы сырья и полуфабрикатов. Бюджет также может быть подготовлен целиком в неденежном выражении, могут быть использованы такие измерители, как часы труда, единицы продукции, количество услуг и т. п. При подготовке бюджета необходимо начать с ясно сформулированного его названия или заголовка и указания периода времени, для которого он составляется. Реальная форма представления бюджета создается его разработчиком. Компания может создать свои собственные формы бюджета, которые она будет постоянно использовать. Если в бюджете необходима информация о новом продукте или услуге, то может потребоваться новая структура и форма этого документа. Но всегда необходимо следовать основному правилу – информация, содержащаяся в бюджете, должна быть предельно точной, определенной и значащей для ее получателя, насколько это возможно. Детализированные бюджеты, чаще всего, составляются на ограниченный период в будущем, обычно максимум год, с подразделением на более короткие периоды: кварталы, месяцы или 13 четырехнедельных периодов. Планирование на краткосрочные периоды вызвано целями контроля управления. В конце контрольного периода фактические данные сравниваются с бюджетными для анализа и оценки текущей деятельности. В этой связи предпочтительнее сравнивать четырехнедельные" периоды, а не месячные, чтобы избежать различий в количестве дней разных месяцев, которые могут привести к определенным трудностям при сравнении. На практике годовой бюджет часто разрабатывается укрупнено по кварталам, и только первый квартал детализируется по месяцам. В течение года бюджеты могут корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств. Широко применяются непрерывные или скользящие бюджеты. Сущность их заключается в том, что по мере завершения месяца или квартала, к бюджету добавляется следующий детализированный бюджет, чем обеспечивается непрерывное внутригодовое планирование. В целом периодичность разработки бюджетов определяется объемом планируемых данных и потребностями конкретной организации. В случаях существенных изменений, таких, как выпуск нового продукта, внедрение новых технологий и нового оборудования, которые требуют дополнительных капитальных вложений, бюджеты разрабатываются на период пять или даже более лет. Все возрастающее количество компаний используют бюджеты как основной инструмент долгосрочного  планирования.[16]

## 1.3 Формирование бюджетов

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. 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. 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 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. 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 «водружает красный флаг», т.е. указывает области, куда следует направить в первую очередь внимание управляющих и необходимые управленческие действия. Анализ отклонений между фактически достигнутыми результатами и данными бюджета может: - 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 нереалистичным. 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). 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. 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.

# 1.4 Анализ и контроль за выполнением бюджета

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: - первая группа выделяется 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 (ГБ) выглядит следующим образом:

ГБ = (ПЗед \* V) + ПоЗ, (2)

где ПЗед – переменные затраты на единицу, V – количество произведенных единиц, ПоЗ – 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. 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: - отклонения затрат прямых материалов; - отклонения прямых трудовых затрат; - отклонения общепроизводственных расходов. Отклонения затрат прямых материалов. Общее отклонение затрат прямых материалов (ОЗпм) определяется как разница между фактическими и бюджетными затратами прямых материалов. ОЗпм = Vф \* Цф – Vб \* Цб, где Vф – фактическое количество прямых материалов, Цф – фактическая цена прямых материалов, Vб – бюджетное количество прямых материалов, Цб – бюджетная цена прямых материалов. Общее отклонение может быть разложено на две части: отклонение по цене (ОЦпм) и отклонение по использованию (по количеству) прямых материалов (ОИпм). ОЦпм = (Цф – Цб) \* Vф    ОИпм = (Vф – Vб) \* Цб    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 рис. 2. представлен анализ отклонений прямых материалов.

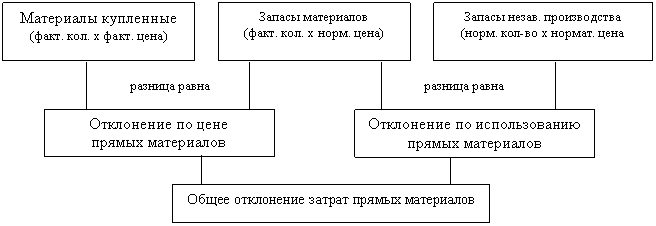


Рис. 2.Схема процедур анализа отклонений прямых материалов

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

ОЗт = Чф \* Сф – Чб \* Сб,

где – Чф – фактические часы, Сф – фактическая ставка оплаты, Чб – бюджетные часы, Сб – 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.

ОСт = (Сф – Сб) \* Чф

ОПт = (Чф – Чб) \* Сб

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 рис. 3 представлен анализ прямых трудовых затрат в виде графической схемы.

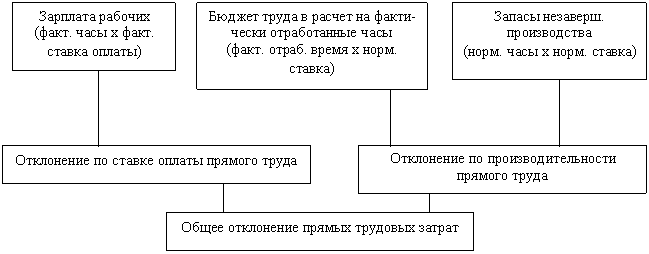


Рис. 3. Схема процедур анализа  прямых трудовых затрат

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 (ООПР) вычисляется следующим образом:

ООПР = ОПРф – ОПРб

где ОПРф – фактически понесенные ОПР, ОПРб – 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 рис. 4 показан анализ отклонений основных производственных расходов.

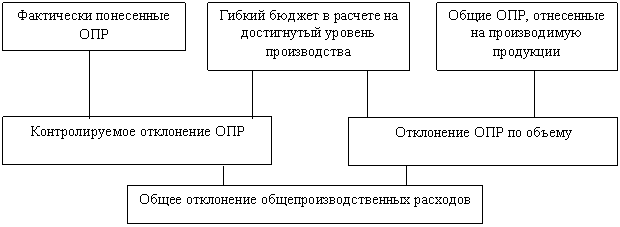


Рис.4 Схема процедур анализа отклонений основных производственных расходов

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.

**2 Бюджетирование на промышленном предприятии**

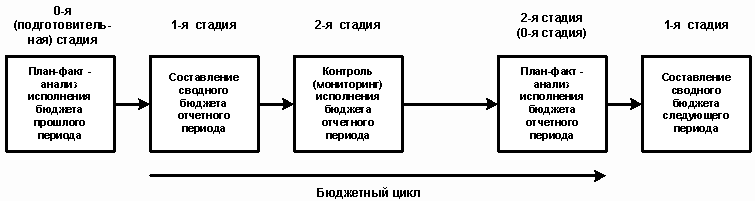
**2.1 Особенности бюджетного планирование на предприятии**

Структура сводного бюджета предприятия и технология бюджетного планирования очень во многом определяются отраслевой принадлежностью. Это обуславливается спецификой хозяйственных операций и цикла воспроизводства компаний различных отраслей: промышленных предприятий, банков, торговых фирм, организаций сферы услуг. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее «представительным» по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), производства, хранения, сбыта произведенной продукции, расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. Этим промышленные предприятия отличаются, например, от банковской сферы и торговли, где производственный процесс отсутствует.

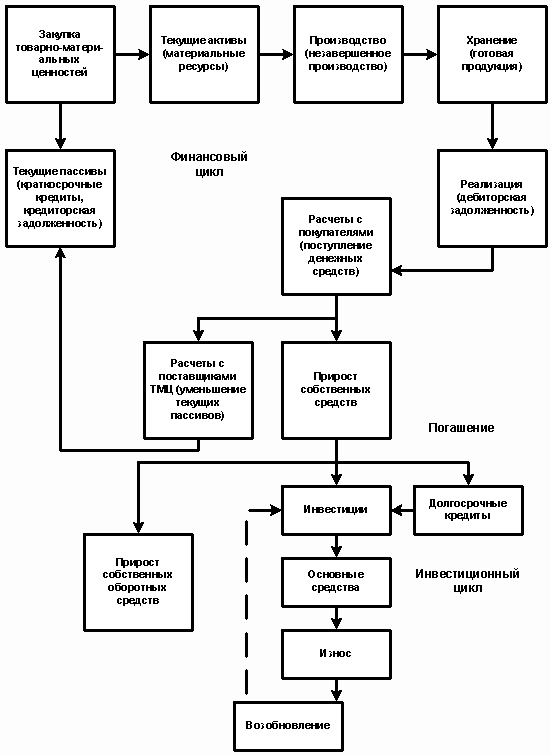
Применительно к процессу управления отраслевые особенности промышленного предприятия отражаются в том, что здесь появляется такой сложный сегмент бюджетного процесса, как производственный учет и планирование, охватывающий стадию преобразования (трансформации) «входящих» ресурсов в «исходящие» товарные потоки. Наличие производственной стадии определяет специфику не только финансового, но и инвестиционного цикла (цикла возобновления основного капитала). В отличие от других отраслей, где инвестиционный цикл в достаточной степени обезличен (то есть основные средства, в своей массе, относятся к общим условиям поддержания бизнеса и достаточно стандартны для всех организаций отрасли), в промышленности большая часть инвестиций относится к выпуску отдельных видов продукции, то есть предельно индивидуализирована. Здесь существует связь не просто между прибыльностью бизнеса и окупаемостью инвестиций, но и связь между прибыльностью конкретных видов продукции и окупаемостью конкретных инвестиций в производство данных видов продукции.

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов первого уровня — операционного, инвестиционного и финансового.

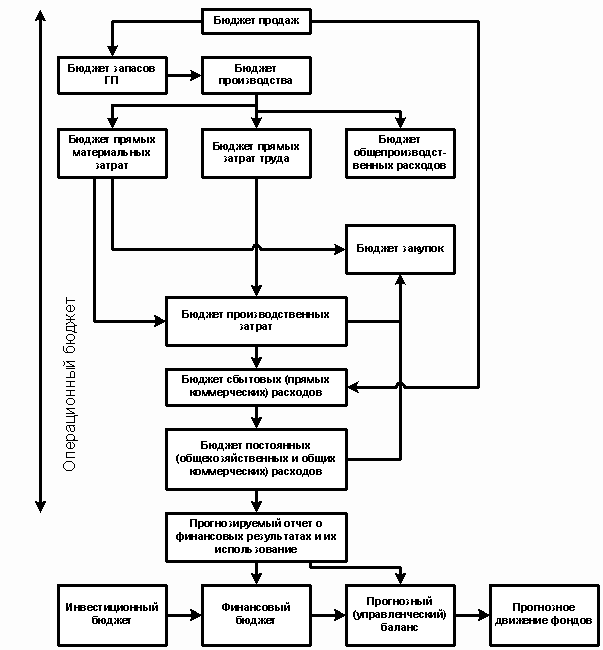
Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Объектом рассмотрения операционного бюджета, следовательно, является финансовый цикл предприятия. Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.



**Рис. 1. Стадии бюджетного процесса**



**Рис. 2. Финансовый и инвестиционный цикл промышленного предприятия**



**Рис. 3. Блок-схема составления сводного бюджета промышленного предприятия**

**Таблица 1**

**ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № этапа | Название этапа  составления  сводного бюджета | Используемые планово-аналитические инструменты и методы планирования | «Выходная» форма  (отчет) |
| Этап 1 | Определение целевого объема продаж | 1) Анализ взаимосвязи «издержки-объем-прибыль» для определения:   * физического объема продаж * уровня цен * динамики производственных и сбытовых затрат, * которые обеспечивали бы максимальный уровень чистого (маржинального) дохода по продукту   2) Оптимизация структуры продаж с учетом планируемых величин маржинального дохода по отдельным продуктам и существующих ограничений по производственным мощностям | Предварительный (первичный) вариант бюджета продаж |
| Этап 2 | Определение плана производства (товар-ного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов по номенклатуре выпуска | 1) Оптимизационные модели, используемые для расчета наиболее обоснованного уровня текущих запасов готовой продукции (модель EPR и др.) — для предприятий, работающих на заказ  2) Расчет физического объема и номенклатуры выпуска — для предприятий серийного и массового производства | Предварительный (первичный) вариант плана производства (товарного выпуска) |
| Этап 3 | Определение объема валового выпуска | Метод условных единиц (для поточного и массового производства) | Предварительный вариант плана валового выпуска |
| Этап 4 | Определение потребности в основных материалах | 1) Метод технологического нормирования материальных затрат — для крупных и средних предприятий  2) Метод сравнительного анализа счетов — для небольших предприятий | Смета расхода материалов по основному производству |
| Этап 5 | Определение прямых затрат труда | Метод технологического нормирования трудозатрат, тарификация (тарифная сетка стоимости трудочаса основных производственных рабочих в соответствии с разрядностью работ) | Первичный вариант бюджета прямых трудозатрат |
| Этап 6 | Определение потребности во вспомогательных материалах. Определение общей потребности в материалах. | 1)Методы нормирования вспомогательных материалов в зависимости от величины прямых затрат и объема выпуска  2) Сметное планирование материальных затрат (в разрезе отдельных подразделений) | Первичный вариант бюджета закупок |
| Этап 7 | Расчет себестоимости списания материалов в производство, калькуляция суммарных прямых затрат | Методы:   * средневзвешенный * ФИФО * ЛИФО * на основе величины начальных запасов материалов и производственной потребности | Первичные варианты бюджетов прямых материальных затрат, прямых затрат |
| Этап 8 | Определение совокупной величины общепроизводственных расходов (ОПР) | Методы нормирования общепроизводственных расходов в зависимости от величины прямых затрат и объема выпуска (расчет плановой ставки начисления) | Первичный вариант бюджетов общепроизводственных расходов, производственных затрат |
| Этап 9 | Расчет себестоимости выпуска | Метод условных единиц (при поточном и массовом производстве) | Калькуляция себестоимости выпуска |
| Этап 10 | Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов | Методы нормирования переменных коммерческих (сбытовых) расходов в зависимости от объема продаж (расчет плановой ставки начисления) | Первичный вариант бюджета переменных коммерческих (сбытовых) расходов |
| Этап 11 | Расчет величины постоянных расходов | Методы сметного планирования в разрезе подразделений (планирование «от нулевой точки», планирование «от достигнутого уровня») | Первичный вариант бюджета постоянных расходов |
| Этап 12 | Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции | Метод средневзвешенной на основе начального уровня товарных остатков (запасов) и баланса отгрузки по видам продукции («начальные запасы + план выпуска — план отгрузки = целевые конечные запасы) | Сметы полных переменных затрат по реализованной продукции (себестоимость реализации отдельных видов продукции) |
| Этап 13 | Расчет конечных финансовых результатов | На основе этапов 1,11 и 12 | Первичный вариант Отчета о прибылях и убытках (отчета о финансовых результатах) |
| Этап 14 | Расчет инвестиционных потребностей | 1) Сметное планирование капитальных затрат  2) Составление долгосрочного «бюджета развития» (инвестиционного бюджета) | Первичный вариант инвестиционного бюджета |
| Этап 15 | Расчет величины финансовых поступлений и расходов | Составление плановых балансовых таблиц:   * движения дебиторской задолженности * движения кредиторской задолженности * прочих активных и пассивных расчетов | Первичный вариант бюджета движения денежных средств |
| Этап 16 | Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода | На основе фактического баланса на начало бюджетного периода и первичного проекта отчета о прибылях и убытках (этап 12)  первичного варианта инвестиционного бюджета (этап 13)  первичного варианта бюджета движения денежных средств (этап 14) | Первичный проект целевого баланса (на конец бюджетного периода) |
| Этап 17 | Расчет величины первичного финансового дефицита | Определение финансовых нормативов (коэффициентов) | Первичный вариант отчета об изменении финансового состояния |
| Этап 18 | Корректировка показателей сводного бюджета | На основе финансовых нормативов (коэффициентов) | Окончательные варианты:   * операционного бюджета * инвестиционного бюджета * финансового бюджета |
|  |  |  | Окончательный вариант сводного бюджета на текущий период |

Цель финансового бюджета — планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле — баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые (бюджетные) формы (отчеты):

* отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) — «выходная» форма операционного бюджета,
* отчет о движении денежных средств и отчет о движении фондов — «выходные» формы финансового бюджета,
* отчет об инвестициях — «выходная» форма инвестиционного бюджета,
* баланс — интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трех основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) второго уровня:

* бюджета продаж,
* бюджета производства,
* бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков),
* бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов,
* бюджета закупок.

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня, бюджеты третьего уровня могут распадаться на бюджеты четвертого уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия. Например, бюджет производственных затрат является бюджетом 3-го уровня и включается в бюджет производства, а бюджет прямых материальных затрат — бюджетом 4-го уровня, входящим в состав бюджета производственных затрат. Таким образом, для сводного бюджета промышленного предприятия характерна многоступенчатая иерархическая структура.

**2.2 Составление сводного бюджета промышленного предприятия**

Для эффективного бюджетного планирования важно не только содержание сводного бюджета, но и процедура его составления. Общий механизм формирования показателей сводного бюджета показан направлением стрелок на блок-схеме (рис. 3). В табл. 1 приводится краткое описание последовательности составления сводного бюджета промышленной компании и приводится перечень планово-аналитических инструментов, используемых для составления отдельных подбюджетов.

Рассмотрим более подробно каждые этапы:

Этап 1. Определение целевого объема продаж

Составление сводного бюджета промышленного предприятия начинается с прогнозирования (в физическом и стоимостном выражении) объема продаж на текущий бюджетный период (этап 1). В зависимости от специфики деятельности предприятия методы составления прогнозного бюджета продаж могут быть разными: исходя из условий заключенных и предполагаемых к заключению договоров с заказчиками (для машиностроительных предприятий, работающих по индивидуальным заказам); - на основе серийной мощности (текущего объема выпуска) и рыночной конъюнктуры цен на готовую продукцию (для крупных предприятий серийного и массового производства, например, в автомобилестроении); - путем проведения анализа «издержки-объем-прибыль» и установления планового уровня отпускных цен, который обеспечивает наибольшую величину чистого дохода от сбыта данного вида продукции (для предприятий с относительно небольшой номенклатурой стандартных видов продукции и возможностями оперативного изменения объемов и ассортимента выпуска — предприятия ТЭК, легкой и пищевой промышленности).

Этап 2. Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого (конечного) уровня запасов готовой продукции

На основе целевого объема продаж определяется производственный план (объем и номенклатура товарного выпуска) и уровень конечных запасов готовой продукции (этап 2). Показатели продаж, выпуска и запасов являются взаимосвязанными: (Начальные запасы готовой продукций + объем выпуска – объем продаж = конечные запасы продукций) Для предприятий поточного (серийного и массового производства) уровень конечных запасов определяется технологическими факторами и рассчитывается как разница объема продаж и объема выпуска (который достаточно жестко задан условиями производственного процесса). Для других предприятий приоритетное значение имеет выбор оптимального уровня товарных остатков (запасов готовой продукции). Общим принципом выбора уровня запасов является подход с точки зрения минимизации совокупных прямых и косвенных издержек, связанных с хранением запасов или, наоборот, недостаточным уровнем запасов. Одни виды издержек возрастают по мере увеличения размера запасов на складе (издержки по хранению или так называемые иммобилизационные издержки, связанные с замедлением скорости оборота капитала). Другие издержки (большинство из которых носит вероятностный характер), наоборот, убывают по мере возрастания уровня запасов, например, издержки потери покупателя (издержки упущенной выгоды), когда при отсутствии запасов на складе может сорваться крупный заказ на поставку продукции. Оптимальный размер запасов предполагает, что суммарные издержки (от хранения запасов и от недостаточного уровня запасов) являются минимальными. Существует ряд прикладных моделей для расчета оптимального уровня запасов готовой продукции (например, модель EPR), однако в конечном итоге здесь лучше полагаться на опыт прошлых периодов и собственную интуицию. После определения целевого (конечного) уровня запасов расчетным путем калькулируется объем выпуска по отдельным видам продукции (исходя из баланса выпуска и продаж, приведенного выше). Совокупность плановых объемов выпуска по видам продукции формирует план производства (товарного выпуска) предприятия на текущий бюджетный период. Этап 3. Определение объема валового выпуска На этапе 3 производится расчет планового объема валового выпуска по видам продукции на основе:

* плана производства (товарного выпуска);
* начального остатка незавершенного производства (НЗП) по видам продукции;
* целевого конечного остатка незавершенного производства по видам продукции.

Товарный выпуск (число единиц полностью укомплектованной продукции, в течение периода поступающих на склад готовой продукции) и валовый выпуск (объем производства цехов предприятия за период, выраженный в числе технологических операций, условных единицах продукции и т.д., а в контексте затрат соответствующий величине производственных затрат предприятия за период) соотносятся как:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (Незавершенное производство) нач. пер. | + | Валовый выпуск | - | Товарный выпуск | = | (Незавершенное производство) кон. пер. |

или, в контексте механизма калькуляции затрат и формирования себестоимости выпуска:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (Незавершенное производство) нач. пер. | + | Производственные затраты | - | Себестоимость выпуска | = | (Незавершенное производство) кон. пер. |

Строго говоря, в большинстве случаев план товарного выпуска не определяется исключительно фактором рынка. Производственный процесс на предприятии является непрерывным, то есть на начало каждого периода, как правило, существуют «заделы» незавершенного производства по видам продукции или отдельным заказам. Также существенен тот факт, что при работе предприятия по отдельным крупным заказам (например, в машиностроении) срок осуществления крупного заказа часто превышает длительность бюджетного периода, а значит на данный бюджетный период величина товарного выпуска по данной позиции (заказу) может равняться 0, при том, что освоение затрат (валовый выпуск) будет иметь место. Исходя из вышеуказанной формулы, валовый выпуск (совокупные производственные затраты за период) отличается от товарного выпуска на величину сальдо (изменения) остатков незавершенного производства:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Валовый выпуск | = | Товарный выпуск | + | (Незавершенное производство) кон. пер. | - | Незавершенное производство) нач. пер. |

В контексте соотношения товарного выпуска и валового выпуска можно в соответствии с отраслевой спецификой выделить три основных группы предприятий:

* предприятия, использующие простой метод учета (в основном, добывающая промышленность — нефтяные и газовые компании, черная металлургия, угольная промышленность и др.). В силу специфики производственного процесса «переходящая» величина НЗП на предприятиях данных отраслей либо крайне незначительна, либо отсутствует вообще, например, уголь, извлеченный из шахты, уже является готовой продукцией. Поэтому здесь товарный выпуск равняется валовому выпуску (величине производственных затрат за период).
* предприятия, применяющие позаказный метод учета (работающие по отдельным индивидуальным заказам — в основном, машиностроительные заводы). Здесь моментом «перехода» из стадии незавершенного производства в стадию готовой продукции является завершение выполнения отдельного заказа (заказ является первичной единицей учета). Соответственно, затраты по заказам, по которым не будут подписаны акты сдачи-приемки в данном периоде, будут являться частью валового выпуска, но не будут включаться в товарный выпуск. С другой стороны, товарный выпуск (себестоимость выпуска) будет включать и затраты прошлых периодов по заказам, которые завершены в данном бюджетном периоде.
* предприятия, применяющие попередельный метод учета (в отраслях поточного и массового производства). Здесь валовый выпуск представляет собой набор последовательных технологических операций отдельных производственных подразделений предприятия, например, «литье — механообработка — гальваническая обработка — сборка». Соответственно, расчет валового выпуска и себестоимости товарного выпуска на таких предприятиях производится методом условных единиц. Под «условной единицей» (в разрезе отдельных технологических операций) понимается единица продукции, по которой произведены затраты по данной технологической операции.

**Этап 4. Определение потребности в основных материалах**

На основе плановой величины валового выпуска калькулируется потребность в основных материалах (этап 4). Классическим способом калькуляции прямых затрат (материальных и трудовых) является метод технологического нормирования, при котором, исходя из технологии производства, определяются удельные прямые затраты в физическом выражении (например, в кг и трудочасах) на единицу выпуска. На небольших предприятиях с часто меняющейся номенклатурой производства можно использовать более упрощенный метод анализа счетов, в котором за ряд прошедших периодов сопоставляется динамика прямых затрат и динамика объема выпуска и, таким образом, исчисляется средняя величина удельных прямых затрат на единицу выпускаемой продукции.

**Этап 5. Составление бюджета прямых затрат труда**

На этапе 5 составляется проект бюджета прямых затрат труда на основе:

* плана валового выпуска;
* технологического нормирования прямых трудозатрат (в трудочасах) на единицу выпуска по видам продукции;
* тарифной сеткой предприятия (стоимостью 1 трудочаса основных производственных рабочих в соответствии со сложностью (разрядностью) работ).

При этом методология нормирования требует выражения количества труда, необходимого для выпуска единицы продукции, в стандартных нормочасах (труда низшего, например, 2-го разряда по одной из специальностей задействованных производственных рабочих, например, штамповщиков). Основой при этом служит тарифная сетка предприятия. Допустим, за 1 стандартный нормочас принят 1 час работы штамповщика 2-го разряда.

Итак, по результатам этапов 4 и 5 составления проекта сводного бюджета рассчитаны:

* потребность в основных материалах (в физическом выражении);
* бюджет прямых затрат труда (в физическом и стоимостном выражении).

Этап 6. Определение общей потребности в материалах, составление бюджета закупок

Для перехода от производственной потребности (то есть планового производственного потребления в физическом выражении) по основным материалам к бюджету прямых материальных затрат (стоимостное выражение потребления основных материалов) необходимо предварительно рассчитать потребность во вспомогательных материалах, определить совокупную потребность в материалах и составить проект бюджета закупок (этап 6). Дело в том, что один и тот же вид материалов может использоваться как на цели основного производства, так и на общепроизводственные и общехозяйственные нужды, т.е. частично относиться к основным, а частично к вспомогательным материалам. Себестоимость же списания материала в производство определяется общей потребностью в данном материале, следовательно для некоторых видов материалов их физическое потребление на вспомогательные цели будет оказывать эффект на стоимость их потребления (списания) в основном производстве.

Таким образом, деление на основные и вспомогательные материалы основывается не на отличиях в физических свойствах различных видов материалов, а на различных направлениях использования материалов в финансовом цикле (кругообороте капитала) предприятия. Основные материалы списываются в основное производство.

Тремя основными направлениями расходования вспомогательных материалов являются:

* общепроизводственные нужды (например, ветошь, эмульсия, и пр.);
* общехозяйственные нужды (например, топливо на отопление административных зданий; канцтовары и другие офисные расходы аппарата управления и пр.);
* хранение, отгрузка и сбыт продукции (например, расходование материалов на упаковку и сортировку и пр.).

Для трех вышеуказанных направлений расходования вспомогательных материалов применяются различные способы плановой калькуляции на текущий бюджетный период.

Для исчисления общепроизводственных потребностей в материалах используется метод «увязки» величины расхода вспомогательных материалов с отдельными физическими и стоимостными показателями объема выпуска, производственного потенциала (например, задействуемых производственных площадей или количество единиц станочного парка) либо прямых затрат.

Умножением ставки начисления на плановую величину показателя базы начисления рассчитывается потребность во вспомогательных материалах на общепроизводственные цели. Расчет необходимой величины вспомогательных материалов на общехозяйственные цели производится через сметное планирование (утверждение сметы общехозяйственных расходов подразделений, в том числе по статье расходования вспомогательных материалов).

Потребность во вспомогательных материалах для хранения, отгрузки и сбыта продукции может, как и общепроизводственная потребность, рассчитываться на основе калькуляции ставок начисления. При этом в качестве базы начисления обычно используются показатели физического объема отгрузки (реализации). По транспортным расходам (если предприятие практикует доставку продукции на склад потребителя) обычно в качестве базы начисления применяется километраж рейсов или количество тонно-км.

Суммированием плановых величин расхода материалов на основные и вспомогательные цели калькулируется общая потребность в материалах (в разрезе видов материалов).

После того, как определена потребность и в основных, и во вспомогательных материалах, можно составить проект бюджета закупок с учетом начального остатка запасов материалов на складе и целевого конечного остатка запасов материалов:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальные запасы материалов | + | Закупки материалов | - | Потребность в материалах | = | Конечные запасы материалов |

Методы определения оптимального уровня конечных запасов материалов аналогичны тем, что применяются для запасов готовой продукции (самой известной прикладной моделью расчета оптимального уровня запасов сырья и материалов является модель EOQ).

Бюджет закупок (в стоимостном выражении) составляется на основе рассчитанной потребности в закупках (в физическом выражении) и плановых цен закупок по видам материалов.

Этап 7. Определение себестоимости списания материалов в хозяйственную деятельность, составление бюджета прямых материальных затрат и бюджета прямых затрат (всего)

На следующем этапе (этап 7) производится расчет плановой себестоимости списания материалов в хозяйственную деятельность. Расчет производится теми же классическими методами, что и калькуляция фактической себестоимости списания материалов в производство бухгалтерией предприятия:

* методом средневзвешенной;
* методом ФИФО (по первым по времени партиям поставки материалов на склад);
* методом ЛИФО (по последним по времени партиям поставки материалов на склад).

На большинстве предприятий применяется метод средневзвешенной.

На основе полученной величины себестоимости списания в производство и потребности в основных материалах (в физическом выражении) калькулируется бюджет прямых материальных затрат.

Объединением бюджетов прямых материальных затрат и прямых затрат труда получается бюджет прямых затрат в целом.

Этап 8. Составление бюджета общепроизводственных расходов (ОПР), бюджета производственных затрат

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

* калькулирование на основе расчета плановой ставки начисления (вспомогательные материалы);
* 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).

Для калькуляции полных переменных затрат и маржинального дохода по видам продукции ОПР должны быть распределены по отдельным продуктам. Распределение производится на основе выбора базы распределения и расчета ставки распределения (отношение «величина статьи ОПР/величина базы распределения»).

При этом база распределения должна изначально относиться к отдельным видам продукции и по своему экономическому и/или вещественному содержанию соответствовать распределяемой статье ОПР. Для тех видов ОПР, которые калькулируются на основе плановой ставки начисления (вспомогательные материалы на общепроизводственные нужды), база распределения идентична базе начисления.

В сумме бюджеты прямых затрат и общепроизводственных расходов формируют бюджет производственных затрат.

Этап 9. Расчет себестоимости выпуска

При позаказной системе учета (обусловленной производственной специализацией предприятия на выполнении индивидуальных заказов) себестоимость выпуска рассчитывается в разрезе отдельных завершенных заказов (после подписания акта сдачи-приемки) как сумма всех накопленных затрат (текущего и прошлых периодов) по данному заказу. В серийном (поточном и массовом) производстве удельная себестоимость выпуска рассчитывается методом средневзвешенной по условным единицам продукции:

Удельная себестоимость единицы товарного выпуска = (Незавершенное производство на начало периода + Валовый выпуск за период) / (Условных единиц в НЗПнач.пер. + Условных единиц в валовом выпуске)

При этом величина общепроизводственных расходов (в начальном остатке НЗП и производственных затратах) «распределяется» между себестоимостью выпуска и целевым конечным остатком НЗП пропорционально полным прямым затратам.

По продукту «Бета» переходящий остаток НЗП отсутствует, т.е. удельная себестоимость единицы товарного выпуска равняется удельным затратам по одной условной единице валового выпуска. Расчет удельной себестоимости выпуска по продукту «Альфа» приведен в табл. 18.

Таким образом, по тем статьям затрат, где присутствуют начальные остатки незавершенного производства, расчетная себестоимость выпуска может отличаться от плановых нормативов удельных затрат на единицу выпуска, так как удельные затраты в начальном остатке НЗП могут расходиться с нормативными.

Совокупная себестоимость выпуска равняется сумме величин себестоимости выпуска по отдельным продуктам.

Этап 10. Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) 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.

Планирование величины переменных коммерческих расходов, как правило, производится на основе определения плановой ставки начисления, привязанной к отдельным показателям объема продаж (базам начисления). Иллюстрация такого подхода в части материальных ПКР была дана нами при описании Этапа 6 (см. табл. 9).

В качестве баз начисления обычно выбираются показатели генераторов затрат отдельных статей ПКР, т.е. тех аспектов (функций) сбытовой деятельности, которые определяют возникновение данной статьи коммерческих расходов. Так, для расходов по упаковке и сортировке готовой продукции базой начисления будет являться физический объем отгрузки (так как величина данной статьи ПКР определяется именно физическим показателем объема продаж). Для расходов же на прямую рекламу, направленных на увеличение выручки от реализации в целом, базой начисления будет стоимостной объем продаж (плановая выручка). Для транспортных расходов, зависящих от длительности рейсов машин, базой начисления будет являться планируемый километраж рейсов. Ставка начисления устанавливается исходя из ретроспективы (прошлых периодов) и с учетом запланированных мер по экономии затрат в части ПКР.

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).

**Этап 11. Расчет величины постоянных расходов**

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

**Этап 12. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции**

Себестоимость реализации отдельных видов продукции калькулируется по полным переменным затратам, относящимся на данный вид продукции, и включает в себя:

* производственные расходы;
* переменные коммерческие расходы.

Величина производственных расходов в себестоимости реализации рассчитывается методом средневзвешенной на основе баланса отгрузки:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальные запасы готовой продукции | + | Выпуск | - | Отгрузка (продажи) | = | Конечная величина запасов готовой продукции |

**убытках**

Общий алгоритм формирования показателей отчета о прибылях и убытках показан на рис. 4.

Таким образом, собственно на этапе 13 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, неосновной деятельности) и внереализационным операциям (проценты к получению и уплате, возможные списания задолженности, уценка и дооценка финансовых активов и пр.);
* налоги. Разграничение в блок-схеме 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.).

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

Отчет о прибылях и убытках в разрезе видов продукции строится по маржинальному принципу (принципу директ-костинг), когда выделяются величины выручки, переменных затрат и операционного (маржинального) дохода по отдельным видам продукции. Такой подход позволяет исчислять рентабельность отдельных производственных линий (продуктов), сопоставлять взаимоувязанные показатели переменных затрат и выручки в разрезе отдельных видов продукции (проводить так называемый анализ «затраты-генераторы затрат»), что исключительно важно для текущего и перспективного планирования деятельности предприятия.

**Этап 14. Составление проекта инвестиционного бюджета**

Инвестиционные потребности предприятия включают как текущие закупки оборудования для обеспечения производственной программы краткосрочного бюджетного периода (как правило, квартала), так и долгосрочные «переходящие» программы (проекты) капитального строительства, по длительности освоения средств и получения эффекта охватывающие ряд краткосрочных бюджетных периодов. Именно поэтому для составления инвестиционной программы в рамках краткосрочного бюджетного периода на средних и крупных промышленных предприятиях целесообразно составлять долгосрочный (на год или более) инвестиционный «бюджет развития». Этот вопрос освещен в параграфе 3 статьи.

Величина инвестиционных расходов по долгосрочным инвестиционным проектам (программам капитального строительства) на текущий бюджетный период определяется на основе смет по данным программам с учетом реального выполнения графика освоения средств на начало бюджетного периода.

**Этап 15. Составление проекта бюджета движения денежных средств**

Бюджет движения денежных средств определяет величину и структуру денежных поступлений и расходов предприятия на текущий бюджетный период. Основой «приходной» части бюджета движения денежных средств промышленного предприятия, как правило, являются поступления от покупателей за реализованную продукцию.

Поэтому в рамках финансового планирования целесообразно составлять прогнозный баланс дебиторской задолженности и денежных поступлений по расчетам с покупателями и заказчиками.

В дополнение к проекту инвестиционного бюджета, характеризующему затратную часть планируемых инвестиционных вложений, в рамках инвестиционного планирования целесообразно составлять прогнозный баланс движения внеоборотных активов предприятия на текущий бюджетный период.

Отметим, что по балансу движения внеоборотных активов коррелируют строки «прихода» основных средств и «расхода» капитальных вложений и оборудования к установке в части ввода в эксплуатацию и завершения монтажа; это вполне объяснимо, так как монтаж объектов незавершенного строительства означает «перевод» их в состав основных средств предприятия.

«Расходная» часть бюджета движения денежных средств формируется на основе отчета о прибылях и убытках (результирующей формы операционного бюджета) и проекта инвестиционного бюджета с учетом изменения остатка пассивных расчетов (кредиторской задолженности) по текущим и инвестиционным операциям. Помимо этого, в «расходную» часть бюджета движения денежных средств включается погашение процентов и суммы основного долга по кредитам и займам предприятия в соответствии с условиями заключенных договоров.

**Этап 16. Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода**

На основе проектов отчета о прибылях и убытках, инвестиционного бюджета и бюджета движения денежных средств (финансовый бюджет), а также баланса на начало бюджетного периода строится проект баланса на конец бюджетного периода. Общие принципы расчета отдельных статей проекта баланса на конец бюджетного периода изображены на рис. 5.

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***

**Этап 17. Составление прогнозного отчета об изменении финансового состояния, расчет величины первичного финансового дефицита**

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.

**Этап 18.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. Скажем, по коэффициенту текущей ликвидности в предварительном порядке прогнозируется положительная динамика (с 1,22 на начало периода до 1,27 на конец периода), при том, что целевое значение коэффициента меньше финансового норматива (1,5). При этом важным представляется то обстоятельство, что «резерв прочности» по данному коэффициенту (отклонение от минимально допустимого уровня) достаточно велик (0,27). Следовательно, задача повышения целевого уровня текущей ликвидности является желательной, но не приоритетной; если повышение текущей ликвидности сопряжено с большими издержками для текущей и инвестиционной производственной политики предприятия, с ним можно повременить до следующих бюджетных периодов.

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.

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.