**Курсовая работа**

**На тему**

**Бюджетирование, бюджет и контроль затрат**

**Содержание**

Введение

1 Значение бюджетирования, основные этапы внедрения

1.1 Сущность бюджетирования

1.2 Основные этапы внедрения системы бюджетирования на предприятие

2 Значение бюджета

2.1 Бюджет его содержание, функции

2.2 Общая схема формирования бюджетов на предприятии

2.3 Генеральный бюджет

2.3.1 Операционный бюджет

2.3.2 Финансовый бюджет

2.4 Контроль и анализ деятельности предприятия

3 Основные проблемы и трудности возникающие при постановке системы бюджетирования

4 Обзор программного обеспечения системы бюджетирования представленного на Российском рынке

4.1 Характеристика зарубежных систем бюджетирования

4.2 Характеристика **российских систем** бюджетирования

5 Практическое использование бюджетирования и контроля затрат

5.2 Опыт внедрения системы бюджетирования в группе компаний ЗАО «ЗапСибГаз»

Заключение

Список использованных источников

Приложение

**Введение**

Современный бизнес в России очень динамичен и достаточно суров. Уже нельзя принимать решения, основываясь только на интуиции и личном представлении о положении дел. Чтобы удержать достигнутые позиции, менеджеры. Экономисты, бухгалтера вынуждены использовать новые технологии управления. Особенно это касается повышения эффективности управления материальными и финансовыми ресурсами. Для оптимизации процесса принятия управленческих решений, для оценки возможных последствий этих решений в компаниях и стали внедрять системы бюджетирования. Бюджетирование позволяет получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления ресурсами, предугадывая возможные проблемы и соответствующим образом планируя будущие действия. Очень важным является и то, что создание системы **бюджетирования** требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления. В этой связи целями данной работы является: исследование сущности бюджетирования и процесса формирования бюджетов. Исходя из поставленных целей задачи данной работы: 1)Рассмотреть возможные формы бюджетов. 2) Исследовать применение бюджетирования на практике.

**1. Значение бюджетирования, основные этапы внедрения**

**1.1 Сущность бюджетирования**

Бюджетирование (планирование, budgeting) - это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект. Бюджетирование или технология бюджетного управления помогает компании более эффективно принимать решения, выполнять эти решения и контролировать их выполнение. То есть система бюджетирования позволяет заранее оценивать будущие результаты решений, которые нужно принимать сегодня. Планирование, как составляющая бюджетирования, предоставляет возможность предсказать, что будет через месяц, через пол года или через год. И если в процессе планирования оказывается, что через некоторое время положение дел изменится не в лучшую сторону, то можно (и нужно!) уже сейчас начинать искать решения во избежание трудностей в будущем. Планирование – одна из важнейших функций управления – процесс определённых действий, которые должны быть выполнены в будущем. Многие ошибочно отождествляют бюджетирование с планированием. Но планирование – это только одна грань айсберга под названием «Бюджетирование». Что же представляют из себя остальные его грани?

При использовании полноценной системы бюджетирования, за каждый плановый показатель отвечает конкретный человек. Причем, влиять на показатель могут несколько человек, но отвечать, как правило, должен один. При этом каждый сотрудник не просто получает установку сделать то-то и так-то – он сам учавствует в планировании своей деятельности и, соответственно, впоследствии отвечает за исполнение планов. Из вышесказанного вытекает еще одна важная составляющая бюджетирования – система ответственности, которая, в свою очередь, позволяет привязать систему мотивации персонала к результатам работы, то есть, к финансово-экономическим показателям подразделений.

Не менее важными являются постановка системы учета и контроля. Полноценная система бюджетирования позволяет наладить полный управленческий цикл от планирования до учета, контроля и анализа. Только полный замкнутый управленческий цикл позволят эффективно управлять компанией и ее финансово-экономическим состоянием.

В основе планирования и контроля лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации. Финансовая информация собирается и обрабатывается в системе бухгалтерского учёта. При построении бюджетирования необходимо предусмотреть и построить систему контроля за выполнением бюджетов. Заключается он не только в своевременном представлении бюджетных данных и создании бюджетов, но и в анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных. На базе анализа отклонений принимаются соответствующие управленческие решения. Уровень принятия этих решений зависит от величины отклонения (например, 5 %, 10 % и т. д.), и это должно быть отражено в регламентах. Также на базе отклонений можно строить систему мотивации менеджеров, однако подходить к этому следует достаточно осторожно и гибко из-за сложности получения точных прогнозов в отдельных сферах бизнеса. Такая система создается, если бюджетирование уже налажено и стабильно работает.

Имея полноценную систему бюджетирования, включающую в себя системы планирования, учета и контроля, компания в целом и подразделения смогут оценивать эффективность своих решений и накапливать успешный опыт, да и неуспешный тоже, делая соответствующие выводы на будущее, т е проводить полноценный анализ.

**1.2 Основные этапы внедрения системы бюджетирования на предприятие**

Итак, решение о **постановке** бюджетирования принято. Каковы дальнейшие действия? Этапы внедрения:

1. Проведение управленческой и финансовой диагностики компании. Обычно в процессе бизнес-диагностики проводится оценка текущего состояния структуры и системы управления компанией и анализ эффективности существующей системы финансового планирования и контроля с точки зрения полноты, достоверности и оперативности предоставления информации.. Многие **компании** хорошо научились проводить анализ различной информации, связанной с их бизнесом, составлять аналитическую отчетность, планировать. Достаточно большое количество **компаний** составляют (или по крайней мере пытаются это делать) основные финансовые бюджеты - бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Крупные предприятия, работавшие еще в советское время, обычно отличаются сильными планово-экономическими отделами, куда раньше стекалась вся информация о финансово-экономической деятельности и где была налажена система планирования и отчетности. Наличие такой управленческой базы упрощает процесс постановки системы **бюджетирования.**

2. Разработка концепции системы бюджетирования**.** Определяются цели, задачи и принципы ее построения, состав и структура системы (центры финансовой ответственности, формы, регламенты). Проводится описание процессов планирования, контроля и анализа.

3. Разработка системы бюджетирования в компании. Основные типовые этапы и результаты работ по этому пункту представлены таблице (приложение А).

4. Автоматизация и обучение. В укрупненном виде этапы работ данного пункта представлены в таблице (Приложение Б).

5. Общий анализ проделанной работы и ее результатов, выводы.

**2. Значение бюджета**

**2.1 Бюджет его содержание, функции**

Бюджетное планирование (budgeting) – самое детализированное планирование. Согласно определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учёту США, бюджет – количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определённого периода, показывающий величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели. Бюджет — это документ, в котором цели компании, сформулированные в плане, получают количественное выражение. Другими словами, *бюджет* показывает, как намеченные цели будут реализовываться. Бюджет не имеет стандартной формы. По оценкам специалистов, из-за того, что предприятия не формируют годовые бюджеты, они теряют за год до 20% своих доходов. Необходимо постоянно сравнивать бюджет с фактическими данными, анализировать отклонения, усиливать благоприятные и уменьшать неблагоприятные тенденции, совершенствовать методологию планирования. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, квалификации разработчиков. Бюджет должен предоставлять информацию доступно и ясно для пользователей. Функции бюджета:

1. Планирование операций обеспечивающих достижение цели;

2. Координация различных видов деятельности и отдельных подразделений;

3. Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей центров ответственности;

4. Контроль текущей деятельности, обеспечение дисциплины;

5.возможность анализа результатов деятельности организации в целом и её подразделений;

6. основа для оценки выполнения плана центрами ответственности (премия - % от положительного отклонения по центру ответственности, например, экономия материалов).

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов: 1) генеральные и частные; 2) гибкие и статистические

# 2.2 Общая схема формирования бюджетов на предприятии

Единой модели построения бюджета не существует — для каждого конкретного предприятия бюджет будет индивидуален. Сам процесс бюджетирования предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает. Важно также понимать, что бюджет необходим только самой компании, ее руководству и собственникам, государственные органы к процессу бюджетирования никакого отношения не имеют. В зависимости от типа **предприятия** и особенностей его деятельности можно выделить следующие виды бюджетов, представленные в таблице (Приложение В).

Таким образом, для каждого предприятия модель бюджетирования будет индивидуальной и каждый менеджер будет по-своему ее представлять. Членами бюджетного комитета должны быть руководители всех отделов и подразделений, так как один человек может что-то упустить. Возможен вариант, когда составлением бюджета занимается один отдел, а затем уже готовый проект бюджета обсуждается с руководителями всех служб. Принципиально одно: за процесс бюджетирования в целом должен отвечать один человек, который будет принимать окончательное решение по всем вопросам и разрешать возникающие проблемы. Руководство компании также должно разработать организационную структуру, определить и документально закрепить ответственность подразделений и лиц, отвечающих за их работу. Остановимся на общих требованиях к процессу формирования бюджетов.

1.необходимо определить общий порядок и правила формирования бюджета: на какой срок мы составляем бюджет, сроки и порядок его разработки, система контроля и т.д. Вся эта информация должна быть максимально детализирована и продумана до мелочей.

2.нужно поставить конкретные цели, которые преследует компания, составляя бюджет. С одной стороны, эти цели должны быть ориентированы на достижение наилучшего результата. С другой – они должны быть достижимы. Нет смысла составлять бюджет, цели которого заранее нереальны.

3.формируемые бюджеты должны быть максимально приближены к действительности, но, несмотря на это, нужно быть готовым к тому, что некоторые показатели придется пересматривать.

4. бюджет должен содержать только действительно нужную информацию, информацию, которая может пригодится пользователям. Избыток информации только помешает.

5. исполнение бюджетов должно регулярно контролироваться: плановые показатели нужно сравнивать с фактическими. По результатам такого контроля бюджеты по возможности корректируются.

6. все бюджеты должны строиться в строгой последовательности. Другими словами, каждый бюджет должен быть основан на информации, содержащейся в предыдущих, и не может быть «оторван» от них.

Составление бюджета начинается с формулировки его названия, периода, для которого он составляется и указания на составителя. Все это отражается на титульном листе.

**2.3 Генеральный бюджет**

Бюджет, который охватывает общую деятельность предприятия, называется основным или генеральным. Его суть объединить планы структурных подразделений (частных бюджетов). Он состоит из 2 частей:

а) Операционного бюджета, который включает план прибылей и убытков, который детализируется через вспомогательные сметы, отражающие статьи доходов и расходов организации.

б) финансового бюджета, который включает бюджет капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс.

**2.3.1 Операционный бюджет**

Операционный бюджет (ОБ) показывает планируемые показатели на предстоящий год для сегмента или отдельной функции компании. Он составляется на основе следующих бюджетов:

1. Бюджет продаж (БП). Непосредственно формирование бюджета следует начать с определения доходов фирмы в плановом году, т.е. с составления бюджета продаж (БП). Если предприятие знает, сколько будет продано товаров, можно определить, сколько их нужно произвести. Бюджет продаж определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга, и оказывает воздействие на большую часть других бюджетов, которые, по существу, построены на информации, определенной в нем. Для формирования этого бюджета необходимо знать, какие товары будет продавать фирма, сколько единиц каждого товара и по какой цене будет продано. Планируется эта информация на основе уже заключенных контрактов, маркетинговых исследований, анализа продаж предшествующих периодов и т.д. При построении бюджета продаж желательно учитывать инфляцию. Также целесообразно хотя бы ориентировочно определить сумму налоговых платежей, которые предстоит заплатить в плановом году. Обязательно нужно принимать во внимание график поступления денег от покупателей: кто заплатит сразу, кому придется дать отсрочку, какой процент задолженности может вообще остаться непогашенным. Как правило, такая информация планируется на основе предыдущего опыта расчетов с покупателями. Сложности, которые связаны с формированием бюджета продаж, обусловлены тем, что объем продаж и, следовательно, выручка определяются не только производственными возможностями организации, но и возможностями сбыта на рынке, который подвержен влиянию таких неконтролируемых факторов, как: 1)деятельность конкурентов; 2)общее положение на национальном и мировом рынках; 3)стабильность поставок и закупок; 4)результативность рекламы; 5)сезонные колебания и др. Несмотря на то, что рассчитать влияние этих факторов довольно трудно, учесть их при построении бюджета нужно.

Сформировать бюджет продаж можно на основе: 1.статистического прогноза; 2.экспертной оценки, полученной путем сбора мнений менеджеров и персонала компании. Обе оценки имеют свои достоинства и недостатки. Практика показывает, что большая часть крупных корпораций использует комбинацию этих оценок. Возможная форма бюджета продаж приведена в таблице ( первая таблица приложения Г).

2. Бюджет коммерческих расходов (БКР). В этом бюджете детализируется предполагаемые расходы по сбыту продукции: комиссионные, транспортные, на рекламу и др. Возможная форма БКР приведена в таблице (вторая таблица в приложении Г).

3. Бюджет производства. Этот бюджет необходим для формирования производственной программы или плана закупок (для торговых фирм). Другими словами, нам нужно определить, сколько продукции необходимо произвести в плановом году. При этом обязательно нужно учитывать, сколько продукции у нас уже есть (осталось с прошлого периода) и сколько продукции мы должны иметь на складе в конце планового периода. Этот бюджет составляется, как в натуральных, так и в денежных единицах. Объем производства в (нат. ед.) = изделия, которые мы продадим в плановом году (Бюджет продаж) + прогнозируемый запас готовой продукции на конец года - запас готовой продукции на начало периода. Возможная форма бюджета производства приведена в таблице (Приложение Д).

4. Бюджет закупки (использования материалов). Плановые потребности закупки материалов и их использование могут быть подготовлены как в одном документе, так и в самостоятельных бюджетах. При планировании необходимо учитывать уровень запасов на начало и конец периода. (определяется руководством). Для расчета расхода материалов в натуральных единицах необходимо знать: запасы и материала на начало периода и потребность материалов для выполнения производственного бюджета. Необходимый объем закупки материалов = количество материала, которое нам потребуется в плановом году + количество материала, которое мы должны иметь на складе в конце планового года - количество материала, которое мы должны иметь на складе в конце планового года. Или количество материалов необходимых для планового производства = материалы необходимы для производства – материалы на начало периода. Таблица затрат материалов, необходимых для производства объема готовой продукции приведен в таблице (первая таблица в приложении Д). Бюджет прямых материальных затрат приведен в таблице (вторая таблица в приложении Д) для того что бы определить, сколько материалов необходимо закупить в плановом периоде, следует учесть, на какой уровень запасов к концу периода предприятие хочет выйти. Бюджет закупки материалов в натуральном и стоимостном выражении приведен в таблице (первая таблица приложения Ж).

5. Бюджет трудовых затрат. Стоимость затраченного труда зависит от типа и количества произведенной продукции, ее трудоемкости, системы оплаты труда. Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения объема производства, которое рассчитывается умножением количества единица продукции на норму затрат труда в часах. Бюджет затрат труда в натуральном и стоимостном выражении приведен в таблице (вторая таблица приложения Ж).

6. Бюджет накладных расходов (Приложение И). Составлению данного бюджет предшествует классификация накладных расходов на постоянные и переменные. Для этого исследуется их зависимость от объема выпущенной продукции. Если накладные расходы не изменяются при сокращении или увеличении производственной программы, то такие расходы будут считаться постоянными. Если подобная зависимость существует, то это переменные расходы.

7. Бюджет себестоимости реализованной продукции. Себестоимость реализованной продукции = запас готовой продукции на начало периода + Себестоимость произведенной за планируемый период продукции – запас готовой продукции на конец года. В свою очередь себестоимость продукции произведенной за планируемый период = Затраты основных материалов в планируемом периоде + затраты труда основных рабочих в планируемом периоде = накладные расходы за планируемый период. С помощью рассчитанных показателей можно сформировать Бюджет себестоимости реализованной продукции (первая таблица в приложении К).

8. Бюджет общих и административных расходов ( вторая таблица в приложении К). Представляет собой детализированный план расходов, связанных с управлением организацией в целом. Большинство элементов этого бюджета составляют постоянные затртаы. Составление операционного бюджета завершается подготовкой прогноза прибылей и убытков (Приложение Л) на основе бюджета себестоимости реализованной продукции, бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов и др.

**2.3.2 Финансовый бюджет**

Финансовый бюджет - это план. В котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств, и направления их использования в будущем периоде. Этот бюджет включает: 1. Бюджет капитальных расходов. Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них является комплексной задачей всего управленческого учета. Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы необходимы; определить рентабельность инвестиций, источники капитальных вложений.

2. Бюджет денежных средств (БДС) составляется после того, как составлены все вышеперечисленные бюджеты. При создании этого бюджета информация из прогноза прибылей и убытков анализируется с точки зрения реального выбытия и поступления денежных средств. Что бы составить БДС, необходимо детализировать бюджет продаж по месяцам. Сначала составляется таблица ожидаемых поступлений денежных средств (первая таблица в приложение М). Аналогично составляются планы выплат денежных средств в счет погашения кредиторской задолженности ( вторая таблица в приложении М). После этого все бюджеты объединяются в БДС (Приложение Н). Последним шагом формирования финансового бюджета является составление проектного (прогнозируемого) баланса предприятия, который составляется на конец планируемого периода и строится на основе баланса на начало периода с учетом предполагаемых изменений каждой статьи баланса. Для определения изменений используются данные, содержащиеся в плане прибылей и убытков и БДС в соответствии с формулой: сальдо на конец периода = Сальдо на начало периода + Начисления ( из плана прибылей и убытков) + поступления (из БДС) – выплата (из БДС). Дебиторская задолженность на конец периода = Дебиторская задолженность на начало периода + стоимость отгруженной. Но не оплаченной продукции – поступление денежных средств за ранее отгруженную продукцию. Задолженность поставщикам на конец периода = Задолженность на начало периода + Закупки за период- Выплаты по счетам за период. В итоге составляется прогнозируемый баланс предприятия (Приложение П).

**2.4 Контроль и анализ деятельности предприятия**

Нужно отметить, что процесс бюджетирования не заканчивается на составлении определенного набора бюджетов, а скорее только начинается. Теперь нужно, во-первых, еще раз проверить и проанализировать составленные бюджеты, во-вторых, в конце планового периода необходимо проанализировать полученные результаты и сделать соответствующие выводы. Анализ результатов проводится путем расчета отклонений плановых показателей от фактических. В зависимости от целей сравнения и анализа показателей деятельности предприятия бюджеты делятся на статистические (жесткие) и гибкие.

Статистический бюджет (Приложение Р) - бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации, т.е. все доходы и расходы в этом бюджете планируются исходя только из уровня реализации. Статистические бюджеты разрабатываются исходя из одного объема продаж. При этом переменные расходы планируются исходя из объема продаж, а постоянные – общей суммой.

Гибкий бюджет – бюджет, в котором предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Для каждого варианта определена соответствующая сумма затрат. В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на постоянные и переменные. Если в статистическом бюджете затраты планируются, то в гибком они рассчитываются. Для переменных затрат определяют норму в расчете на единицу продукции, т.е. рассчитывают размер удельных переменных затрат. Перемножая затраты на единицу реализованной продукции на фактический достигнутый объем реализации получают корректировку для гибкого бюджета. Т.к. постоянные затраты не зависят от объемов производства и реализации, их сумма остается неизменной, как для статистического, так и для гибкого бюджетов.

После этого нужно выявить причины таких отклонений. Отклонения целесообразно рассчитать как в целом по предприятию, так и для отдельных бюджетов. Можно провести пофакторный анализ прибыли.

1)Сравниваются показатели фактических результатов деятельности с генеральным статистическим бюджетом и выявляются благоприятные и неблагоприятные отклонения (Приложение Р).

2) Выявляется, за счет чего произошли отклонения фактического значения прибыли от запланированного. Возможны 2 причины: а) изменение в объеме реализации. б) изменение общей суммы затрат. Для выявления отклонений в объеме реализации сравниваются показатели 2х бюджетов – гибкого и статистического (Приложение С ).

Отклонение прибыли в зависимости от объема реализации = (количество реализованной продукции по гибкому бюджету – Количество реализованной продукции по статистическому бюджету)\* запланированная величина маржинального дохода.

3) Исследовать влияние на прибыль затратного фактора (расчет отклонений по цене ресурсов). Отклонения по цене приобретенных ресурсов = разница между фактической и стандартной ценой приобретения ресурсов\* фактический объем использованных ресурсов.

4) Расчет влияния на прибыль отклонения фактического расхода ресурсов от нормативного. Отклонения по производительности = (Фактический объем использованных ресурсов – Планируемый объем использованных ресурсов)\* стандартная цена на ресурсы.

Процесс бюджетирования на предприятии показан на конкретном примере решения задачи (Приложение Т). Следует отметить, что на практике неэффективной считается такая система бюджетирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20—30%, тогда как нормой является отклонение, не превышающее 5%. Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, так как бюджет компании является основой для принятия оперативных управленческих решений. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном счете это приводит к срыву общей стратегии развития. Естественно, даже идеально построенные бюджеты не смогут решить всех проблем. Однако они точно помогут понять, в чем эти проблемы и как максимально быстро и эффективно решить их.

**3. Основные проблемы и трудности возникающие при постановке системы бюджетирования**

Постановка системы бюджетного управления – процесс довольно трудоемкий. Желание сэкономить на трудозатратах приводит к пустой трате времени. Внедрение системы бюджетирования влечет за собой перестройку не только системы управления в компании, но и изменение способа мышления сотрудников! Достаточно сказать, что одной из целей бюджетирования является повышение «прозрачности» деятельности компании. Очевидно, что далеко не каждый сотрудник компании захочет работать в «аквариуме», где за ним пристально наблюдают руководящие лица. Так же сказывается недостаток соответствующих знаний у персонала. Например в 2004 г. во всех подразделениях крупной производственной компании была проведена ревизия использования электричества. На одном из складов, где хранились металлические изделия, обнаружили, что он освещается и отапливается постоянно, а не по мере необходимости. Перед управляющим поставили задачу максимально сократить расход электричества. Он оставил в помещении несколько тусклых лампочек, перестал поддерживать необходимую температуру: изделия испортились, но зато ему удалось сократить расход электричества. Проблем и трудностей при постановке бюджетирования избежать не удастся. Работа эта отнимет немало времени и сил, причем оценить эффект от внедрения будет очень сложно. Действительно, если проект развития по постановке бюджетирования сравнивать с проектом развития по созданию нового филиала, то в последнем намного проще оценить влияние на прибыль и эффективность работы компании. И все же, несмотря на то, что оценить выгоды от внедрения системы бюджетного управления очень сложно, практика показывает, что игра стоит свеч. Компании, успешно использующие бюджетирование, вряд ли жалеют о трудозатратах на ее внедрение.

**Ошибки** **бюджетирования** подразделяются на **ошибки**, допускаемые в процессе:

1)Создания системы бюджетирования

2)Ее последующей эксплуатации, в т.ч.: а) при разработке бюджетов; б)при контроле исполнения бюджетов; в)при анализе выявленных отклонений; г)при мотивации исполнения бюджетов;

1)Ошибки при создании системы **бюджетирования.**

**1.** Не проведена достаточная «методическая» и «психологическая» подготовка топ-менеджмента компании: отсутствует ясное видение предназначения системы.

2.Потенциальные пользователи системы не вовлечены в процесс ее создания.

3.Не уделяется должное внимание обучению пользователей работе в системе.

4.Принижается риск отторжения системы со стороны персонала компании.

5.Не оказывается достаточного давления на менеджеров, саботирующих создание системы.

6.Разработке системы бюджетирования не предшествует необходимая реструктуризация компании и реинжениринг бизнес-процессов.

7.Не правильно выбираются объекты **бюджетирования** .

8.Система бюджетирования проектируется в отрыве от системы учета

9. **Бюджетирование** и учет реализуются в различных информационных системах.

10. Игнорируется необходимость разработки регламентирующих и нормативно-справочных документов.

11. Пакет бюджетной отчетности не адекватен потребностям и подготовленности пользователей

2. Ошибки при эксплуатации бюджетирования

а)Ошибки при разработке бюджетов. 1. Неувязка краткосрочных бюджетов с показателями долгосрочных планов 2.Не четкая формулировка целей компании, их противоречивость или полное отсутствие. 3. Не достаточное вовлечение в процессы планирования руководителей центров ответственности. 4.Отстраненность Высшего руководства от бюджетных процессов. 5. Затягивание момента утверждения бюджета до «выяснения всех обстоятельств». 6. Включение в бюджет только документально подтвержденных намерений об операциях с контрагентами. 7. Не учет в операционных бюджетах последствий реализации инвестиционных бюджетов.

б) Ошибки при контроле исполнения бюджетов. 1. Считать, что вышестоящий менеджер в состоянии тотально контролировать нижестоящего. 2. Спрашивать менеджера за неконтролируемые расходы. 3. Возлагать на менеджера ответственность за отклонения, не наделив его полномочиями. 4. Искать виновных, а не причины отклонений. 5. Принимать поспешные решения по результатам контроля. 6. Превращать контроль исполнения бюджета в самоцель вместо использования его в качестве инструмента достижения целей деятельности компании. 7. Контролировать достижение оперативных показателей в ущерб достижения стратегических целей. 8. Пытаться достичь «стопроцентного» исполнения бюджета

### в) Ошибки при анализе отклонении. 1. Детально анализировать несущественные отклонения. 2. Анализировать только неблагоприятные отклонения. 3. Не верно интерпретировать отклонения. Всегда рассматривать экономию затрат как благоприятное отклонение. 4. Не учитывать воздействие на исполнение бюджета случайных факторов. 5. Не правильно сопоставлять трудозатраты офисного персонала с объемом продаж

г) Ошибки при мотивации исполнения бюджета.1. Использовать отклонения от бюджетов для поощрения или наказания менеджеров в первый год эксплуатации системы **бюджетирования** . 2. Устанавливать для мотивации менеджеров чрезмерно завышенные/заниженные целевые показатели. 3. Пересматривать обязательства по премированию с обоснованием «цели были ошибочно занижены».

**4. Обзор программного обеспечения системы бюджетирования представленного на Российском рынке**

Очевидно, что успешное системы бюджетировани внедрение невозможно без автоматизации. Уже существует рынок систем автоматизации бюджетирования, на котором имеется много предложений. Поэтому систему необходимо выбирать исходя из особенностей бизнеса и программного обеспечения, используемого в компании. Есть целый набор как методологических, так и ИТ-требований, в соответствии с которыми можно производить выбор системы. В большинстве случаев эффективное применение этой технологии невозможно без использования специализированных информационных **систем,** в противном случае организационные и временные затраты на ее поддержание сводят на нет получаемый управленческий эффект. Поэтому мы хотели бы сделать обзор автоматизированных систем бюджетирования представленных на российском рынке.В обзор не вошли модули оперативного бюджетирования западных ERP-систем, а также многочисленные надстройки к учетным системам и Excel-шаблоны. Мы посчитали нужным описать только полноценные системы для бюджетного управления, поддерживающие основные задачи этого процесса и использующие специфические технологии.

# 4.1 Характеристика зарубежных систем бюджетирования

Большинство западных систем, **представленных** на Российском рынке, отличаются высоким технологическим уровнем, развитой функциональностью и гибкостью. Они позволяют работать с программой одновременно большому количеству сотрудников, в том числе, в удаленном режиме и обрабатывать большие объемы данных. Зарубежные системы имеют высокую стоимость как лицензий, так и внедрения. Кроме того, сопровождение таких систем потребует либо регулярного привлечения профильных специалистов, либо наличия в штате компании соответствующих специалистов. Высокая стоимость, как правило, оправдывается высоким качеством и надежностью, подтверждаемыми сотнями внедрений во всем мире. Все большую роль начинает играть и фактор престижности – внедрение в компании передовой технологии на базе информационной системы известного производителя повышает стоимость компании-клиента. К условным недостаткам западных систем можно отнести сложность внесения изменений в настроенную систему, а также некую «технологическую громоздкость», обусловленную необходимостью поддержки многопользовательской работы со сложными моделями и большими объемами данных. На основании вышесказанного такие системы можно рекомендовать крупным корпорациям, а также средним компаниям и холдингам, имеющим несколько направлений бизнеса, большую номенклатуру продукции, развитую филиальную сеть. Использование такой системы 3-5 пользователями для построения простых бюджетов на производственном предприятии, занимающемся монобизнесом, не имеет никакого смысла. Это объясняется тем, что даже при относительно небольших затратах на программное обеспечение, объем, а соответственно, стоимость внедрения будет высока, при этом предприятие не получит практически никаких экономических выгод от использования системы. Наиболее распространенные зарубежные **системы,** представленные на российском **рынке:** Active Planner (ERA Budgeting); Adaytum e.Planning; Comshare MPC; Hyperion Pillar; Oracle Financial Analyser;Prophix. Рассмотрим некоторые из них попдробнее.

Active Planner (ERA Budgeting). Компания-разработчик: Epicor Software Corporation, США. Можно сказать, что по большинству параметров эта **система** является «средней»: по масштабу, гибкости, сложности, стоимости. К достоинствам можно отнести развитые средства работы со структурой бюджетов и бюджетными таблицами. Мощный механизм создания формул с большим количеством встроенных функций. Отличительной особенностью Active Planner является «дружественность» с точки зрения пользователя. Сюда можно отнести простоту восприятия **системы**, удобный вывод, возможность корректировки бюджетов по фактическим данным, развитые средства интеграции с Excel (возможность использования Excel-клиента) и т.д. К недостаткам Active Planner можно отнести относительно невысокую производительность системы, , небольшое количество внедрений в России, и, соответственно, отсутствие такого опыта у компаний-дистербьюторов. Active Planner можно рекомендовать средним компаниям с несложной финансовой структурой, предъявляющим повышенные требования к удобству работы с бюджетной моделью.

Comshare MPC. Компания-разработчик: Comshare Inc., США. Самая «доступная» из крупных систем. Программа имеет невысокий порог вхождения по стоимости лицензий , а также менее трудоемкое и сложное по сравнению с аналогами внедрение. Comshare MPC имеет наиболее развитый из всех **представленных систем** функционал: связь **бюджетирования** со стратегическим планированием, поддержка многопользовательской работы, в т.ч. с использованием удаленного доступа через Web, интеграция с внешними системами, в т.ч. с Excel, хорошо проработанные средства план/фактного анализа и анализа «что-если», механизмы финансовой логики, развитая поддержка многовалютности, проработанная система разграничения прав доступа и аудита работы **системы**. Comshare MPC удобна в использовании, а ее настройка может выполняться финансовыми и техническими специалистами заказчика после соответствующего обучения. К недостаткам можно отнести достаточно сложную архитектуру системы, сложившуюся, по-видимому, в результате многолетнего развития и наращивания функциональности на одной и той же платформе. Также недостатком является неудобная работа с бюджетными статьями, которые представляют собой плоский список и не могут быть организованы в иерархическую структуру.При всей своей «доступности» Comshare MPC является серьезной и достаточно мощной системой, предназначенной для использования на крупных и средних предприятиях.

Prophix. Компания-разработчик: Ojuse Канада. Prophix занимает обособленное положение среди западных систем бюджетирования. Он наиболее прост в настройке и использовании и имеет наименьшую стоимость. **Система** имеет логичную и понятную структуру, удобный интерфейс. В то же время, Prophix обладает практически всеми функциями и возможностями, присущими системам данного класса. Но Рrophix уступает по мощности перечисленным выше системам и обладает меньшей по сравнению с ними гибкостью. Prophix можно рекомендовать средним и даже небольшим предприятиям, а также крупным компаниям, имеющим не очень сложную структуру бюджетов и относительно небольшой объем операций.

**4.2 Характеристика российских** **систем бюджетирования**

Российские системы вполне могут составить конкуренцию западным, как по функциональным возможностям, так и технологическому уровню, однако, уступают им по известности и опыту внедрения. Кроме того, большинство из них имеет некоторые специфические особенности, не позволяющие напрямую сравнивать их с зарубежными разработками. Существенной особенностью является то, что в отличие от западных систем, ни одна из которых не поддерживает планирование по дням и неделям, российские системы не имеют технических ограничений для реализации этой задачи. Хотя с методической точки зрения бюджетирование по дням не имеет смысла. Стоимость российских программ и их внедрения существенно ниже, чем у западных аналогов. Однако, не всегда более низкая цена означает худшее качество. Вот некоторые из них.

# BPlan. Компания-разработчик: ITeam. Коробочный продукт для бюджетирования. Имеет минимальную стоимость из всех представленных в обзоре систем и максимальную доступность в освоении и внедрении. К достоинствам можно отнести простоту и удобство работы. Возможность самостоятельно, без привлечения технических специалистов, моделировать **систему** бюджетов, осуществлять планирование с использованием формул и механизмов разнесения, консолидации и агрегации, а также анализировать данные на базе OLAP-технологий. Однако BPlan имеет ограниченные средства обмена данными с внешними приложениями и может интегрироваться только с Excel. BPlan подходит небольшим и средним предприятиям, только начинающим заниматься **бюджетированием**.

# BussinesBuilder PlanDesigner. Компания-разработчик: «Софтпром». К достоинствам можно отнести очень развитый функционал для построения системы бюджетов и расчета плановых показателей. По этому критерию PlanDesigner, пожалуй, превосходит большинство западных аналогов. Удобные средства графического отображения бюджетной модели и взаимосвязей бюджетов. В полной мере поддерживается всесторонний анализ данных. PlanDesigner прост в освоении и доступен для самостоятельного внедрения при условии хорошего понимания специалистами заказчика процесса бюджетирования и прохождения базового обучения по системе. Однако характерна некоторая техническая недоработанность: это касается организации хранения элементов бюджетной модели, поддержки многопользовательской работы, интеграции с внешними источниками. PlanDesigner можно рекомендовать как средним, так и крупным компаниям. Единственным противопоказанием могут служить повышенные требования к производительности системы и уровню технической реализации, а также к поддержке многопользовательской работы.

# Контур Корпорация Бюджет. Эта система отличается высоким технологическим уровнем. Построение **системы** на основе Хранилища данных. В Хранилище может быть собрана вся информация, необходимая для бюджетирования. Для расчета значений бюджетных статей можно использовать бюджетные документы, заявки, договора, счета и пр. Хорошие средства контроля исполнения бюджета: данные об исполнении бюджета можно рассчитывать по формулам, вводить вручную в специальном интерфейсе **системы**, а также брать из Хранилища. В режиме контроля исполнения бюджета можно посмотреть пояснения по бюджетным статьям об исполнении плана. В **системе** имеются развитые механизмы разнесения (аллокации) общефирменных расходов по подразделениям (бизнес-направлениям). Расчет плановых и фактических аллокаций выполняется по предварительно заданной схеме распределения. Однако в Контур Корпорация Бюджет очень мало преднастроенных функций для поддержки процесса бюджетирования на предприятиях небанковской сферы. Контур Корпорация Бюджет находится вне конкуренции на банковском сегменте и, очень удобен для холдинговых структур, особенно использующих различные учетные системы и базы данных в разных подразделениях.

В заключении хочется отметить, что, как правило, задача не сводится к выбору той или иной системы на основании даже самых подробных описаний и рекомендаций. Для того, чтобы деньги, потраченные на приобретение и внедрение информационной системы, не оказались выброшенными на ветер, необходимо соблюдение целого ряда условий: 1)правильной диагностики текущего состояния и задач предприятия; 2)грамотной постановки процессов; 3) правильного выбора системы с учетом требований, характерных для каждой конкретной организации; 4)профессионального внедрения и сопровождения **системы.** Только тогда выбранная система станет действенным инструментом управления и повышения эффективности деятельности компании.

# 5. Практическое использование бюджетирования и контроля затрат

# 5.1 Примеры контроля затрат на Российских предприятиях

В 2003 г. группа “Илим Палп” решила выяснить рентабельность работы подразделений и производства каждой товарной позиции. Для этого она выделила в самостоятельные юрлица все сервисные службы и некоторые производственные подразделения. Например, Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат производит не только обычный картон, но и одноразовые тарелки, папки-скоросшиватели, заготовки коробок и т. п. “Сложно управлять бизнесом, который включает в себя такие разные продукты, — говорит директор по связям с общественностью компании Святослав Бычков. — Поэтому весь ассортимент был разделен по специализированным бизнес-линиям: целлюлоза, картон, упаковка, деревообработка, которые выделены в независимые бизнес-единицы”. Подобное разделение лишает возможности финансирования производства “товаров-иждивенцев”, которые живут за счет других, и позволяет понять, насколько рентабельно каждое направление. Например, после выделения производства древесно-волокнистых плит выяснилось, что его рентабельность ниже 8%, что не позволяет самостоятельно развиваться этому направлению. Разделение ассортимента по бизнес-линиям позволило выявить в ассортименте убыточные и прибыльные производства. Выяснением рентабельности бизнес-подразделений переход на раздельный учет не исчерпывается. Главное, что дает эта система, — подразделения начинают более трепетно относиться к собственным издержкам. Когда, скажем, затраты на оргтехнику покрываются из общего кармана, то им все равно, за сколько куплен копировальный аппарат или компьютер: общая бухгалтерия все спишет.

Весной 2001 г. компания МИАН решила мотивировать руководителей подразделений к увеличению рентабельности и привязать их доходы к финансовым результатам”. Тогда в компании внедрили систему Business Unit Management (BUM), чтобы получить механизм для оценки эффективности деятельности каждого подразделения. Выглядит это следующим образом: все услуги подразделений, оказываемые коллегам из других отделов, стали оплачиваться. Например, если бухгалтерии необходимо найти нового сотрудника, то они могут заказать поиск кандидата либо внутреннему отделу кадров, либо рекрутинговому агентству. В каждом отделе сформировали локальный баланс, учитывающий не только доходы, получаемые от продажи продукта, но и прямые, косвенные и накладные расходы. Планово-убыточные” подразделения, например PR-отдел или служба секретарей, обеспечиваются за счет внутренних налогов. Например, бюджет PR финансируется за счет налога на торговую марку, который взимается с каждой сделки компании. Таким образом, для центров прибыли вводится система конкуренции за финансовые ресурсы, а центры расходов конкурируют с внешними альтернативными источниками услуг. “Раньше руководители бизнес-подразделений сосредотачивались на увеличении доходов отдела, не обращая внимания на издержки, которые получала компания в целом. Введение BUM позволило им и нам увидеть реальное положение дел, — говорит Озеров. — Наружу вылезло все, что является балластом. Выяснилось, что некоторые работы выгоднее заказывать на стороне. Например, мы практически отказались от ксерокопирования в офисе, намного дешевле это делать в копи-центре”.

В МИАНе изначально хотели создать конкуренцию собственных служб с альтернативными компаниями, поэтому тарифы на услуги внутри компании рассчитываются в соответствии с рыночными ценами и утверждаются подразделениями-потребителями.

# 5.2 Опыт внедрения системы бюджетирования в группе компаний ЗАО «ЗапСибГаз»

# В данной работе мы хотели бы представить опыт внедрения системы бюджетирования в группе компаний ЗАО «ЗапСибГаз», четко описывающий процесс постановки бюджетирования от задумки, заканчивая применением. ЗАО «ЗапСибГаз» - это **группа** высокотехнологичных предприятий, оказывающих услуги по добыче газа, эксплуатации газовых скважин, ремонту и сервисному обслуживанию различного оборудования. В состав холдинга входят 12 компаний, расположенных в разных регионах России, Управляющая **компания** находится в Москве.

# Существуют совершенно разные подходы к автоматизации бюджетирования в холдингах. Поэтому, выбирая решение для "ЗапСибГаз", были четко сформулированы требования к системе автоматизации ведения бюджетов, которые учитывали особенности холдингов. Система должна:

# 1) иметь центральную базу данных для ведения бюджетов. Это позволяет организовать единое информационное пространство холдинга и устранить проблему противоречия данных в управляющей компании и филиалах.

# 2) оперативно перестраиваться под новые требования менеджмента.

# 3) обеспечивать обработку и хранение больших объемов данных. 4)Обеспечивать обмен данными с удаленными подразделениями.

# 5) Чтобы не переучивать персонал на местах, система автоматизации бюджетирования должна обеспечивать ввод данных знакомыми пользователю инструментами.

# 6)Система должна обеспечивать трансформацию данных бухгалтерского учета, собранных из филиалов, в данные управленческого учета.

# 7) Обеспечивать разграничение прав доступа пользователей к данным и поддерживать регламент согласования и утверждения бюджетов.

# 8) Предоставлять инструменты для создания разнообразных аналитических отчетов. Аналитические отчеты должны поступать к руководству холдинга и филиалов оперативно, и желательно, чтобы пользователь мог их создавать, менять и т.д. самостоятельно, без программирования, чтобы не загружать IT-службу

# Было ясно, что эффективно будет использовать для этих целей OLAP-средства. Дополнительным требованием являлись успешные внедрения системы в крупных многофилиальных организациях России. Для компании было очень важным, чтобы поставщик системы хорошо понимал специфические проблемы холдинга и имел положительный опыт их решения. Надо сказать, что у ЗАО «ЗапСибГаз» уже был опыт автоматизации бюджетирования своими силами. Первоначально разработанная специалистами компании бюджетная модель предполагала ведение только бюджета движения денежных средств. На тот момент это была актуальная и наиболее понятная в методическом плане задача. Для ее автоматизированной поддержки было разработано решение на платформе MS SQL Server 7.0. Данные из подразделений, поступавшие в виде Excel-файлов, документов в Word или обычных писем по факсу, обрабатывались вручную и вводились в систему оператором. В качестве системы выпуска отчетов был выбран MS Excel. Отчеты создавались по мере поступления требований от пользователей. Спустя два года стало очевидно, что созданная нами система не справляется с возросшим потоком информации и требованиями топ-менеджеров. Однако не удовлетворял большой объем ручной работы по сбору данных и трудоемкость создания новых отчетных форм. Кроме того, этот опыт позволил компании существенно расширить бюджетную модель холдинга, которая теперь нуждалась в автоматизации. Для выбора системы автоматизации бюджетирования на предприятии была сформирована ответственная проектная **группа** из специалистов финансовой службы, главного бухгалтера, руководителя ИТ-службы, двух аналитиков. Руководство группой осуществлял финансовый директор. Такой состав позволил учесть мнения всех заинтересованных участников бюджетного процесса, а высокий статус руководителя проекта обеспечил оперативное решение всех возникающих вопросов, как при выборе системы, так и позднее, на этапе ее внедрения. Ответственная группа начала с того, что, опираясь на сформулированные требования, составила анкету о программном продукте, которую разослали всем потенциальным поставщикам.

# Специализированная **система** **бюджетирования** от западных поставщиков не удовлетворяла ряд выдвинутых нами требований: не поддерживала ведение управленческого учета, имела ограничения по уровням детализации первичной информации и предполагала сложную технологию интеграции с учетными **системами** филиалов. В результате компания остановили свой выбор на программном продукте "Контур Корпорация" российской компании Intersoft Lab. "Контур Корпорация" базируется на технологии Хранилищ данных (Data Warehouse). В качестве средства выпуска отчетов применяются OLAP-клиенты: "Контур Стандарт" и "Контур OLAPBrowser". Был приянт во внимание успешный опыт **внедрения** этой системы в крупных многофилиальных организациях.

Внедрение системы бюджетирования в ЗАО «ЗапСибГаз». Работы по проекту начались в сентябре 2003 года. А завершиться должны были в конце декабря 2003 года. Поскольку знания специалистов ЗАО «ЗапСибГаз» необходимо было формализовать и, возможно, скорректировать, усилили проектную группу усилили аналитиками поставщика. Весь процесс внедрения был разбит на три этапа:

1)обследование текущей технологии бюджетирования и разработка технического задания на систему бюджетирования;

2)настройка системы в соответствии с требованиями технического задания;

3)ввод системы в эксплуатацию.

1)Обследование и разработка технического задания. Целью этого этапа было документирование бюджетной модели холдинга: описание финансовой структуры, выделение центра финансовой ответственности (ЦФО), определение основных бюджетов и состава финансовых и не стоимостных показателей для оценки эффективности деятельности бизнес-направлений и др. Обследование проводили специалисты поставщика в течение месяца. В результате они разработали документ, в котором были зафиксированы: иерархическая структура ЦФО, классификаторы статей 4-х бюджетов (движения денежных средств, доходов и расходов, инвестиций и управленческого баланса), а также состав показателей, которые должны рассчитываться на основе бюджетов. В бюджетную модель вошли финансовые показатели, в том числе, абсолютный и относительный прирост прибыли и выручки, текущие и накопленные инвестиционные выплаты, изменение постоянных активов и капитала, коэффициент дисконтирования и чистый дисконтированный доход. Были также определены технико-оперативные и другие не стоимостные показатели в частности, простои по вине подрядчика (бригадочасы), простои по вине заказчика (бригадочасы), скорость бурения (метростанокмесяц), объем реализации газового конденсата (тонн), объем реализации газа (тыс. м3), объем реализации дизельного топлива (тонн). Результаты обследования были согласованы и утверждены финансовым директором холдинга и стали основной для разработки технического задания (ТЗ) на настройку системы автоматизации. Создание ТЗ заняло еще месяц. В нем был описан состав настроек системы **бюджетирования**, алгоритмы расчетов управленческого баланса и показателей, форматы более 25 OLAP-отчетов для контроля исполнения бюджетов и ключевых показателей эффективности.

2) Настройка системы. Настройка бюджетной модели в системе началась параллельно с написанием и согласованием ТЗ. Работы выполнялась в офисе поставщика и передавались в интерактивном режиме. В ноябре нам были переданы все настройки, а к середине декабря – Excel-шаблоны для планирования в удаленных подразделениях и динамические отчеты. Фактически, система бюджетного управления была готова к опытной эксплуатации. До начала работы с системой для главных бухгалтеров всех компаний холдинга было проведено обучение. Им подробно рассказали о новой бюджетной модели холдинга и возможностях **системы** автоматизации для удаленного планирования бюджетов. Кроме того, финансовый директор ознакомила с регламентами ведения бюджетов. Было установлено бизнес-планирование (на год с разбивкой по месяцам), оперативное планирование (помесячно) и ежедневный учет фактического исполнения бюджетов. 3)Ввод системы в эксплуатацию. Пилотное тестирование системы, продолжавшееся в течение месяца, было завершено к концу января 2004 года. В ходе тестирования компанией-разработчиком были исправлены ошибки, без которых невозможен ни один крупный проект; оптимизирован процесс выполнения расчетов; повышена эргономичность пользовательских интерфейсов. 9 февраля 2004 года был подписан акт приема-сдачи работ. Таким образом, бизнес-план на 2004 год делался уже в новой системе. В процессе эксплуатации специалисты компании выдвинули ряд пожеланий к системе автоматизации. Так, в частности, предусматривалась: 1)повышение скорости ввода данных в шаблонах (проверка допустимости сочетания значений аналитических признаков, проверка обязательности и корректности заполнения полей); 2)контроль двойного ввода (проверка документов на предмет совпадения суммы и значения аналитических признаков); 3)улучшение пользовательского интерфейса. В рамках дополнительного соглашения к концу февраля 2004 года поставщик реализовал эти пожелания в системе. Схема решения на практике выглядит следующим образом: в управляющей компании установлено Хранилище данных «Контур Корпорация» с приложением «Бюджет холдинга», настроенным под модель бюджетирования, принятую в холдинге. Часть подразделений вводит данные непосредственно в систему. Удаленные подразделения первоначально заносят данные в Еxcel-шаблоны, причем, цифры и аналитические признаки только в строго определенные ячейки. Остальные ячейки защищены от редактирования. Это разграничивает права доступа пользователей и резко снижает количество возможных ошибок. В процессе сбора данных и их выверки проводится согласование и утверждение запланированных показателей. История обсуждения значений бюджетных статей между финансовым директором холдинга и удаленными подразделениями фиксируется в системе. После утверждения плановых показателей запускаются процедуры расчета управленческого баланса на основании бюджетных документов, а затем комплекса финансовых и технико-оперативных показателей. Результаты исполнения бюджетов поступают из предприятий холдинга каждый день, и на их основе рассчитывается ежедневный управленческий баланс и значения показателей. Таким образом, руководители холдинга получают возможность оценивать финансовое положение **компании**, сравнивая запланированные значения показателей с фактическими. Для контроля исполнения бюджета топ-менеджеры, специалисты финансовой службы и руководители бизнес-направлений, в том числе в удаленных точках, используют управленческие отчеты на основе OLAP-технологии. Не секрет, что написание отчетов по требованиям пользователей - это самая ресурсоемкая задача специалистов, обслуживающих любую IT-**систему.** Специалисты ЗАО «ЗапСибГаз» рассчитывали, что использование OLAP существенно поможет в ее решении. В данном случае сложно было заранее оценить, сколько именно и каких отчетов потребуется. Тем не менее, 27 базовых OLAP-отчетов, которые были получены от поставщика, позволили нам обеспечить практически 80% запросов сотрудников холдинга. Рабочие места специалистов управляющей **компании** оснащены OLAP-системой "Контур Стандарт". Эта **система** напрямую обращается к Хранилищу, извлекает данные и представляет их в OLAP-интерфейсах. На основе каждого базового отчета пользователи самостоятельно создают новые отчетные формы. Удаленные подразделения, поскольку не могут обращаться к Хранилищу данных напрямую, получают отчеты по электронной почте в виде микрокубов. Микрокуб – это мобильный контейнер данных и OLAP-отчетов для их просмотра. Кроме того, с помощью микрокубов мы решили еще одну сложную задачу, которую ставили изначально: передачу больших объемов данных в рамках распределенной структуры по существующим каналам связи.

Достигнутые результаты и перспективы. После двух месяцев эксплуатации можно было с уверенностью сказать, что **система** бюджетирования в ЗАО "ЗапСибГаз" внедрена успешно. Результаты полученные Зао «ЗапСибГаз» от внедрения системы бюджетирования:

1. Руководители холдинга планируют и оценивают бизнесы компании на основе ключевых показателей, сравнивая запланированные значения с фактическими. Таким образом, процесс стратегического планирования получил необходимую информационную поддержку.

2.Финансовая служба может контролировать движение денежных средств, оперативно управлять остатками средств на счетах предприятий холдинга.

3. Финансовый директор в реальном времени получает информацию о дебиторско-кредиторской задолженности внешних и внутренних контрагентов.

4.Руководители бизнес-направлений оценивают эффективность деятельности подчиненных подразделений. Контролируются бюджеты инвестиционных проектов, анализируются причины отклонений и оперативно принимаются решения о необходимых действиях.

5.IT-служба получила в свое распоряжение платформу для создания и развития управленческих решений. Применение клиентской OLAP-**системы** во многом сняло задачи по разработке отчетных форм. С этой точки зрения показательным является тот факт, что нам не пришлось нанимать или выделять отдельного специалиста для сопровождения системы бюджетирования.

**Заключение**

Внедрение системы бюджетирования позволит руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появится возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Улучшатся информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой. Бюджетирование поможет оптимизировать финансовые потоки, заранее определив критические периоды в деятельности **компании** и необходимость внешнего финансирования. С помощью бюджетирования можно обнаруживать "узкие" места в управлении и вовремя принимать необходимые управленческие решения.

**Список использованных источников**

1. Вахрушева О.Б. Управленческий учет : учебное пособие / О.Б. Вахрушева. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП. 2003. – 164с.

2. Вахрушенава М.А. Бухгалтерский управленческий учет :учебное пособие / М.А. Вахрушена. – М. : ЗАО «Финстатинформ» - ООО «МЦУПЛ», 2000. – 358с.

3. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии : учебно-практическое пособие / О.Н. Лихачева. – М. : Проспект, 2003. – 263.

4. Суиц В.П. Управленческий учет : учебник / В.П. Суиц – М : Высшее образование, 2007 – 371с.

5. Фисенко А.И. Внутрифирменное планирование и управление на предприятии (теория и практические аспекты) / А.И. Фисенко, Е.А. Куклешова, А.В. Рибус. – Владивосток : Издательство Дальневосточного университета. 2006. – 107с.

5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.С. Сизова, В.В. Гамаюнов – М : Финансы и статистика, 2004. – 400с.

6. Янковский К.П. Управленческий учет : учебное пособие / К.П. Янковсий, И.Р. Мизхарь – СПб. : Питер, 2001. – 128с.

7. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / под ред. А.Н. Кизилова, И.Н. Богатой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 380с.

8.Аксенова Н. Бюджетирование затрат и управление по отклонениям на основе видов деятельности / Н. Аксенова // Менеджмент сегодня. – 2005. - №3. – С. 33-40

9. Иванов В. Опыт внедрения системы бюджетирования в группе компанияй ЗАО «ЗапСибГаз» / В. Иванов // Intelligent enterprise. – 2004. - №10. – С. 72-80.

10. Зверев В. Бюджетирование PR проектов. Оптимизация бюджетов / В. Зверев // маркетинговые коммуникации. – 2002. - №5. – С. 32-34.

11. Качанов Б.И. Финансовое планирование, как элемент интегрированного планирования на предприятии ( Бюджетное и финансовое планирование0 / б.И. Качанов // Финансовый Менеджмент. – 2008. - №5. – С. 105-119.

12. Король Е.А. Санкционирование расходов в 2009г. (Бюджетный учет) / Е.А. король // Бухгалтерский учет – 2008. - №21. – С. 40-43.

13. Тарасова Е. Обзор систем бюджетирования представленных на российком рынке / Е. Тарасова // Управленец. – 2006. - №6. – С. 25-32.

14. www.artthieb.ru

15. www.gaap.ru

16. www.consulting.ru

17. www.cfin.ru.

**Приложение А**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы работ | Документы | Результаты |
| 3.1. Разработка финансовой структуры компании | Положение о структуре центров финансовой ответственности | Выделение в составе **компании** центров финансовой ответственности, их классификация и распределение по уровням |
| 3.2. Формирование системы показателей | Методика формирования показателей деятельности | Система показателей деятельности центров финансовой ответственности |
| 3.3. Разработка схемы бюджетирования, отражающей основные бизнес-процессы компании (мастер-бюджет) | Схема **бюджетирования** | Определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования.Определение взаимосвязи между бюджетами |
| 3.4. Разработка системы бюджетных форм мастер-бюджета | Положение о системе **бюджетирования**Комплект бюджетных форм | Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы.Составление таблиц, в которых указаны наименование форм и состав используемых в них показателей |
| 3.5. Разработка методики заполнения бюджетных форм мастер-бюджета | Методика | Определение первичной документации, из которой необходимо брать данные для составления бюджетов.Определение регламента формирования бюджетов. Определение взаимосвязи показателей в бюджетах |
| 3.6. Разработка бюджетов центров финансовой ответственности | Комплект бюджетных форм | Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы |
| 3.7. Разработка схемы консолидации бюджетов центров финансовой ответственности | Схема консолидации | Схемы консолидации для определенной организационной структуры. Определение видов сводных бюджетов |
| 3.8. Разработка регламентов взаимодействия | Регламент. Ограничение доступа | Разработка регламента документооборота и доступа к конкретной информации |
| 3.9. Разработка форм бюджетного контроля | Приказ | Определение форм контроля за составлением бюджетов.Сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений |
| 3.10. Интеграция с существующей системой планирования | Инструкции по рабочим местам |  |

**Приложение Б**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы работ | Документы | Результаты |
| 4.1. Выбор системы автоматизации **бюджетирования** | Техническое задание на автоматизацию и др. | Внедрение системы автоматизации |
| 4.2. Обучение персонала | Программа подготовки и обучения | Получение необходимых навыков специалистами среднего и высшего управленческого звена по построению и эксплуатации системы **бюджетирования** |

**Приложение В**

|  |  |
| --- | --- |
| Тип бюджета | Характеристика |
| Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз» | Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основным недостатком таких бюджетов является то, что много сил и времени уходит на согласование бюджетов, а руководство не имеет доступа к «первичной» информации.В процессе передачи от одного уровня другому показатели могут изменяться, что искажает исходную информацию.Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз» работают по обратному принципу. Недостатком этого типа бюджетов является то, что не учитывается мнение самих исполнителей, а руководство зачастую не обладает полной информацией, необходимой для **бюджетирования.**На практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих типов |
| Долгосрочные и краткосрочные бюджеты | В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 1 год и более, а краткосрочным — на период не более 1 года.Сейчас в России «горизонт прогнозирования» составляет от полугода до полутора — двух лет.Таким образом, в российских условиях краткосрочными можно считать квартальные бюджеты и менее, а долгосрочными — от полугода до года.К слову сказать, еще Кейнс говорил, что «в долгосрочной перспективе мы все умрем».Часто долгосрочное и краткосрочное **бюджетирование** объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по окончании каждого периода краткосрочного планирования |
| Непрерывные (скользящие) бюджеты | По мере того как заканчивается месяц (квартал), к «старому» бюджету добавляется новый. Этот вид бюджета целесообразно использовать в российских условиях в связи с высокой степенью неопределенности. **Бюджетирование** можно построить так: на первый квартал планового года построить максимально подробный бюджет, далее бюджеты могут быть уже более приблизительными и уточняться по мере исполнения |
| Постатейный бюджет | Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. Например, если вы запланировали потратить на маркетинговые исследования не более $ 10 000, больше вы потратить уже не сможете |
| Бюджеты с временным периодом | Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Недостатком такого метода является неравномерность расходования средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» руководство сократит бюджет на следующий период |
| Статичные и гибкие бюджеты | В статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства, в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра (как правило, объема производства или продаж) |
| Бюджеты с нулевым уровнем, преемственные бюджеты и бюджеты, предполагающие несколько вариантов развития событий | Бюджет с нулевым уровнем — это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля».В противоположность ему у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения.Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он может привести к тому, что в процессе **б**юджетирования будут повторяться одни и те же ошибки, которых можно было бы избежать при составлении бюджета «с нуля».Третий вид бюджета предполагает наличие нескольких вариантов развития событий и в зависимости от складывающейся ситуации выбирается наиболее подходящий вариант. В этом случае некоторые статьи бюджетов имеют несколько значений, из которых в результате выбирается одно |
| Недостижимые и неприемлемые бюджеты | Бюджет будет недостижимым, если на практике целей, заложенных в нем, достичь не удастся.Неприемлемым считается бюджет, цели которого достижимы, но не выгодны для предприятия.Генеральные и частные бюджеты*.* Бюджет, который охватывает общую деятельность **предприятия,** называется генеральным (общим). Его цель — объединить и суммировать сметы и планы подразделений предприятия, называемых частными бюджетами. |

**Приложение Г**

Таблица Г. 1 - Бюджет продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товар (Вид продукции) | Количество, шт. | Цена за ед руб | Сумма (Итого) руб |
| А |  |  |  |
| Б |  |  |  |
| Итого |  |

Таблица Г.2 - Бюджет коммерческих расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Виды расходов (руб) | Сумма расходов (руб) |
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| Всего |  |

**Приложение Д**

Таблица - Бюджет производства в натуральных единицах

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Продукция |
| А | Б | В |
| 1. Продажи по плану |  |  |  |
| 2. Плановые запасы на конец года |  |  |  |
| 3. всего необходимо (1+2) |  |  |  |
| 4. Запасы на начало периода |  |  |  |
| 5. планируемое производство (3-4) |  |  |  |

**Приложение Е**

Таблица Д.1 - Затраты материалов необходимые для производства планового объема готовой продукции, в натур ед.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование материалов | А | Б | Всего |
| на ед. | на объем производства | на ед. | на объем производства |  |
|  |  |  |  |  |  |

Таблица Д.2 - Бюджет прямых материальных затрат.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Материал А | Материал Б | Всего |
| 1. Всего потребности в материалах, ед |  |  |  |
| 2. Использовано из запасов, ед |  |  |  |
| 3. Цена за ед. |  |  |  |
| 4. Стоимость запасов материалов использованных в производстве, руб (2\*3) |  |  |  |
| 5. Объем закупок материалов, необходимых для выполненя плана производства (1-2), ед |  |  |  |
| 6.Цена за ед, руб. |  |  |  |
| 7.Стоимость закупок материалов, необходимых для выполненрия плана производства (5\*6), руб |  |  |  |
| 8. Общая стоимомть материалов (4+7) руб |  |  |  |

**Приложение Ж**

Таблица Ж.1 - Бюджет закупки материалов в натуральном и стоимостном выражении.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Материал А | Материал Б | Всего |
| 1. Потребности в материалах для производства, ед |  |  |  |
| 2.Запасы материалов на конец периода, ед |  |  |  |
| 3. Всего потребность в материалах, (1+2), ед |  |  |  |
| 4. Запасы материалов на начало периода, ед |  |  |  |
| 5. Объем закупок (3-4), ед |  |  |  |
| 6. Цена за ед, руб |  |  |  |
| 8 Объем закупок материалов (5\*6), руб |  |  |  |

Таблица Ж.2 - Бюджет затрат труда в натуральном и стоимостном выражении.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Кол-во произве- денной пр-ции, шт. | Затраты рабочего времени на ед. пр-ции, час | Общие затраты рабочего времени, час | Почасовая ставка, руб. | Всего, руб |
| А |  |  |  |  |  |
| Б |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

**Приложение И**

Таблица - Бюджет накладных расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Накладные расходы | Сумма тыс. руб. |
| I. Переменные накладные расходы, всего, в т.ч. |  |
| 1. вспомогательные материалы |  |
| 2. Заработная плата вспомогательных рабочих |  |
| 3.Электроэнергия |  |
| 4. расходы по созданию и эксплуатации оборудования |  |
| II. Постоянные накладные расходы, всего, в т.ч. |  |
| 1. Амортизация |  |
| 2. Налоги |  |
| 3. Электроэнергия |  |
| 5. Ремонт |  |
| Всего |  |

**Приложение К**

Таблица К.1 - Бюджет себестоимости реализованной продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма тыс. руб. |
| 1 Запасы готовой продукции на начало периода |  |
| 2. Затраты материалов |  |
| 3. Затраты труда |  |
| 4. Накладные расходы |  |
| 5. Себестоимость произведенной продукции (2+3+4) |  |
| 6. Запасы готовой продукции на конец периода |  |
| 7. Себестоимость реализованной продукции (1+5-6) |  |

Таблица К.2 - Бюджет общих и административных расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма,руб. |
| 1. Заработная плата управляющих |  |
| 2. зароботная плата служащих |  |
| 3. Содержание административных помещений |  |
| 4. Разное |  |
| Итого |  |

**Приложение Л**

Таблица - Прогноз прибылей и убытков

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, руб |
| 1. Вырука от реализованной продукции |  |
| 2. Себестоимость реализованной продукции |  |
| 3. Валовая прибыль (1-2) |  |
| 4. Операционные расходы |  |
| 5. Операционные доходы |  |
| 6. Прибыль от основной деятельности (3-4+5) |  |

**Приложение М**

Таблица М.1 - Ожидаемое поступление денежных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Месяцы | Всего |
|  |  |  |  |  |  |
| 1. Реализация: |  |  |  |  |  |  |
| с отсрочкой платежа (90%) |  |  |  |  |  |  |
| без отсрочки платежа (10%) |  |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |  |
| Получение денежных средств от продаж |  |  |  |  |  |  |
| (10%) текущего месяца |  |  |  |  |  |  |
| (50%) задолженности предыдущего месяца |  |  |  |  |  |  |
| (50%) двухмесячной задолженности |  |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |  |

ТаблицаМ.2 - Ожидаемые выплаты за приобретенные материалам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Месяцы (кварталы) | Всего |
|  |  |  |  |  |  |
| 1. закупка материалов - всего |  |  |  |  |  |  |
| форма оплаты |  |  |  |  |  |  |
| в тот же месяц |  |  |  |  |  |  |
| с отсрочкой платежа |  |  |  |  |  |  |
| Уплата денежных средств |  |  |  |  |  |  |
| (50%) текущего месяца |  |  |  |  |  |  |
| (50%) предыдущего месяца |  |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |  |

**Приложение Н**

Таблица - Бюджет денежных средств (БДС)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Кварталы | Итого |
| I | II | III | IV |
| 1. Остаток денежных средств на начало периода |  |  |  |  |  |
| 2. Поступление денежных средств от продаж |  |  |  |  |  |
| 3. Всего денежных средств |  |  |  |  |  |
| 4. Выплаты |  |  |  |  |  |
| за материалы |  |  |  |  |  |
| заработная плата |  |  |  |  |  |
| налоги |  |  |  |  |  |
| покупка оборудования |  |  |  |  |  |
| платежи за услуги |  |  |  |  |  |
| другое |  |  |  |  |  |
| 5. всего выплат |  |  |  |  |  |
| 6. Минимальное сальдо |  |  |  |  |  |
| 7. Потребность в денежных средствах (5+6) |  |  |  |  |  |
| 8. Избыток (недостаток) в денежных средствах (3-7) |  |  |  |  |  |
| 9. Привлечение заемных средств |  |  |  |  |  |
| 10. Погашение кредита |  |  |  |  |  |
| 11. Выплата процентов по кредиту |  |  |  |  |  |
| 12. остаток денежных средств на конец периода (3-7+9-10-11) |  |  |  |  |  |

**Приложение П**

Таблица - Прогнозируемый баланс предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма (тыс. руб.) | Пассив | Сумма (тыс. руб.) |
| Основные средства |  | Уствный капитал |  |
| Готовая продукция |  | Нераспределенная прибыль |  |
| Материалы |  | Кредиторская задолженность |  |
| Дебиторы |  | Расчеты с бюджетом |  |
| Касса, расчетный счет |  |  |  |
| Итого |  | Итого |  |

**Приложение Р**

Таблица - Статистический бюджет

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Факт | Генеральный бюджет | Отклонения от генерального бюджета | Благоприятное (б) неблагоприятное (н) |
| Реализация (тыс. шт.) |  |  |  |  |
| Выручка от реализации |  |  |  |  |
| Переменные затраты (тыс. руб) |  |  |  |  |
| Маржинальный доход |  |  |  |  |
| Постоянные затраты (тыс руб) |  |  |  |  |
| Финансовый результат основной деятельности |  |  |  |  |

**Приложение С**

Таблица – Сравнение показателей гибкого и статистического бюджетов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Бюджет затрат на единицу реализованной продукции | Факт | Генеральный бюджет (статистический) | Гибкий бюджет на объем реализации |
| Объем Реализайия (тыс. шт.) |  |  |  |  |
| Выручка от реализации |  |  |  |  |
| Переменные затраты (тыс. руб) |  |  |  |  |
| Маржинальный доход |  |  |  |  |
| Постоянные затраты (тыс руб) |  |  |  |  |
| Финансовый результат основной деятельности |  |  |  |  |

**Приложение Т**

Пример решения задачи по бюджетированию

Предположим, что промышленное предприятие «СВА» производит два вида деталей: А и Б. В плановом 2003 году «СВА» планирует произвести и продать 1000 деталей А и 1500 деталей Б. Планируемая цена детали А — 50 руб, детали Б — 90 руб. для данного примера (в целях упрощения) будет рассмотрен годовой бюджет без разбивки по месяцам.

1. Бюджет продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товар | Количество, шт. | Цена, зе ед., руб | Итого руб. |
| А | 1000 | 50 | 50 000 |
| Б | 1500 | 90 | 135 000 |
| Итого | 185 000 |

Далее нужно составить бюджет производства. Нам нужно определить, сколько продукции необходимо произвести в плановом году. При этом обязательно нужно учитывать, сколько продукции у нас уже есть (осталось с прошлого периода) и сколько продукции мы должны иметь на складе в конце планового периода. Также используются данные бюджета продаж. «СВА» планирует на конец 2003 года иметь 25 штук деталей А и 50 штук деталей Б. На начало 2003 года на складе имеется 100 штук деталей А и 150 штук деталей Б.Итак, нам нужно рассчитать, сколько изделий А и Б нам нужно произвести, чтобы обеспечить запланированный объем продаж. Проведем этот расчет по такой формуле: Нужно произвести в плановом году = изделия, которые мы продадим в плановом году + изделия, которые мы должны иметь на складе в конце планового года – изделия, которые уже есть у нас на складе на начало планового года.

2. Бюджет производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Продукция A | Продукция Б |
| 1.Прогноз продаж, шт. | 1000 | 1500 |
| 2.Плановые показатели на конец периода, шт. | 25 | 50 |
| 3.Всего требуется (1+2) | 1025 | 1550 |
| 4. Остатки на начало периода | (100) | (150) |
| 5. Итого к производству (3-4) | 925 | 1400 |

После того как стало известно, сколько изделий будет производить фирма, нужно рассчитать, сколько для этого потребуется ресурсов и сколько материалов будет израсходовано в плановом году.

3. Бюджет материалов

При производстве деталей «СВА» использует сталь (стоимость закупки 1 руб. за 1 кг) и чугун (стоимость закупки 2 руб. за 1 кг). В 2003 году планируется закупить 3250 кг стали и 18 625 кг чугуна (план составляется на основе данных о том, сколько кг материала требуется для производства одной детали). Рассчитаем, сколько в 2003 году потребуется стали и чугуна.

Бюджет использования материалов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Сталь | Чугун |
| Требуется материала, кг | 3250 | 18 625 |
| Цена за 1 кг, руб. | 1 | 2 |
| Итого требуется закупить материалов, руб. | 3250 | 37 250 |
| Итого в целом | 40 500 |  |

Нужно также учесть, что на начало и на конец 2003 года на складе должен быть остаток материалов. На основе данных предшествующих периодов и прогнозов планового отдела получена следующая информация.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Остатки материалов | Сталь | Чугун |
| На начало планового года | 1000 кг | 1500 кг |
| На конец планового года | 400 кг | 750 кг |

Итак, нам нужно рассчитать, сколько мы потратим в плановом году на закупку материалов. Сделаем это по такой формуле: Нужно закупить = количество материала, которое нам потребуется в плановом году + количество материала, которое мы должны иметь на складе в конце планового года — количество материала, которое уже есть у нас на складе на начало планового года.

Бюджет закупок материалов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Сталь | Чугун |
| 1. Потребности в материалах, ед | 3250 | 18 625 |
| 2. Запасы материалов на конец планового пениода, ед | 400 | 750 |
| 3. Всего потребность в материалах, (1+2) ед | 3650 | 19 375 |
| 4.Остатки на начало 2003 года, кг | (1000) | (1500) |
| 5.Обем закупок (3-4), ед | 2650 | 17 875 |
| 6. Цена за 1 кг, руб | 1 | 2 |
| 7. Объем закупок материалов (5\*6) | 2650 | 35 750 |
| Затраты на закупку в целом | 38 400 |  |

4. Бюджет затрат труда основного производственного персонала. Чтобы построить этот бюджет, необходимо знать, сколько времени потребуется рабочим на изготовление каждой детали и сколько эти рабочие будут получать за час работы. «СВА» планирует, что в 2003 году трудоемкость составит для детали А — 4 чел./час., для детали Б — 5 чел./час. Стоимость одного часа работы — 2 руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Количество, шт. | Трудоемкость, чел./час. | Итого = ( 2) х (3) | Всего = 2руб х (4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| А | 925 | 4 | 3700 | 7400 |
| Б | 1400 | 5 | 7000 | 14 000 |
| Итого |  |  | 10 700 | 21 400 |

Для формирования полной картины нужно рассчитать косвенные расходы. Напомним, что информация об этих расходах должна быть обоснована и строиться на конкретных расчетах.

5. Бюджет косвенных производственных (накладных) расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Виды расходов | Сумма, руб. |
| Амортизация | 20 000 |
| Коммунальные услуги | 15 000 |
| Оплата труда вспомогательного персонала | 17 500 |
| Итого | 52 500 |

6. Бюджет складских остатков на конец планового периода

На конец планового 2003 года нужно иметь 400 кг стали и 750 кг чугуна и 25 деталей А и 50 деталей Б. Себестоимость производства одной детали А составляет 39,64 руб. /шт., детали Б — 55,55 руб/шт. (эти данные получают на основе информации о материальных и трудовых затратах).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Материалы | Количество, шт. | Цена, $ | Сумма, руб. |
| М1 | 400 | 1 | 400 |
| М2 | 750 | 2 | 1500 |
| Итого материалов |  |  | 1900 |
| Готовые изделия |  |  |  |
| А | 25 | 39,64 | 991 |
| Б | 50 | 55,55 | 2777,5 |
| Итого готовых изделий на конец 2003 года |  |  | 3768,5 |
| Итого запасов |  |  | 5668,5 |

7. Бюджет себестоимости реализованной продукции.

Остатки готовой продукции на начало планового периода составляют 12 000 руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Сумма, руб. |
| 1 | Запасы готовой продукции на начало планового периода | 12 000 |
| 2 | Затраты материалов материалов (этап 3) | 40 500 |
| 3 | Затраты труда основного производственного персонала (этап 4) | 21 400 |
| 4 | Накладные расходы (этап 5) | 52 500 |
| 5 | Себестоимость произведенной продукции (2+3+4) | 114 400 |
| 6 | Итого затрат на производство продукции для реализации (5+1) | 126 400 |
| 7 | Запасы готовой продукции на конец планового периода (этап 8) | (3768,5) |
| 8 | Себестоимость реализованной в плановом году продукции (1+5-7) | 122 631,5 |

8. Бюджет непроизводственных расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Виды расходов | Сумма, руб. |
| Реклама | 5000 |
| Сбытовые расходы | 12 500 |
| Расходы на маркетинговые исследования | 2500 |
| Зарплата персонала | 10 000 |
| Зарплата руководителей | 7500 |
| Аренда офиса | 2500 |
| Прочие расходы | 1500 |
| Итого непроизводственных расходов | 41 500 |

9. Бюджет прибылей и убытков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Сумма, руб. |
| 1 | Выручка от реализации (этап 1) | 185 000 |
| 2 | Себестоимость реализованной продукции (этап 7) | (122 631,5) |
| 3 | Валовая прибыль (1-2) | 62 368,5 |
| 4 | Операционные расходы расходы (этап 8) | (41 500) |
| 5 | Прибыль от продаж (3-4) | 20 868,5 |

10. По итогам деятельности предприятия в 2002 году составлен баланс:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма, руб. | Пассив | Сумма, руб. |
| Основные средства: |  | Капитал | 100 000 |
| Оборудование | 200 000 | Прибыль | 56 250 |
| Амортизация | (40 000) | Кредиторская задолженность | 25 000 |
| Итого основных средств | 160 000 |  |  |
| Текущие активы: |  |  |  |
| Запасы | 16 000 |  |  |
| Денежные средства | 250 |  |  |
| Дебиторская задолженность | 5000 |  |  |
| Итого текущих активов | 21 250 |  |  |
| Итого активов | 181 250 | Итого пассивов | 181 250 |

11. Бюджет денежных средств

Менеджеры определили движение денежных средств в плановом 2003 году так:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1-й квартал | 2-й квартал | 3-й квартал | 4-й квартал | Итого, руб. |
| Поступления | 35 000 | 50 000 | 40 000 | 37 500 | 162 500 |
| Платежи | 25 000 | 45 000 | 45 000 | 40 000 | 155 000 |

Составим баланс на конец планового периода. Для этого рассчитаем значения некоторых показателей на конец планового периода:

1. Денежные средства на конец планового периода = Денежные средства на начало планового периода + Поступления – Платежи = 250 + 162 500 – 155 000 = 7750 $.
2. Дебиторская задолженность = Дебиторская задолженность на начало планового периода + Продажи планового периода (этап 1) – Поступления = 5000 + 185 000 – 162 500= 27 500 $.
3. Накопленная амортизация = Накопленная амортизация на начало планового периода + Амортизация планового периода (этап 5) = 40 000 + 20 000 = 60 000 $.
4. Кредиторская задолженность = Кредиторская задолженность на начало планового периода + Закупки материалов (этап 3) + Затраты труда основного производственного персонала (этап 4) + Косвенные производственные расходы (за вычетом амортизации) (этап 5) + Непроизводственные расходы (этап 8) – Платежи = 25 000 + 38 400 + 21 400 + 32 500 + 41 500 – 155 000 = 3800 $.
5. Прибыль = Прибыль на начало периода + Прибыль планового года (этап 9) = 56 250 + 20 868,5 = 77 118,5.

Бюджет активов и пассивов (баланс) на 31.12.2003

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма,руб. | Пассив | Сумма, руб. |
| Основные средства: |  | Капитал | 100 000 |
| Оборудование | 200 000 | Накопленная прибыль (5) | 77 118,5 |
| Амортизация (3) | (60 000) | Кредиторская задолженность (4) | 3800 |
| Итого основных средств | 140 000 |  |  |
| Текущие активы: |  |  |  |
| Запасы | 5668,5 |  |  |
| Денежные средства (1) | 7750 |  |  |
| Дебиторская задолженность (2) | 27 500 |  |  |
| Итого текущих активов | 40 918,5 |  |  |
| Итого активов | 180 918,5 | Итого пассивов | 180 918,5 |