Содержание

Введение

1. Теоретическое обоснование темы

2. Основы планирования и его значение

3. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования на предприятии

4. Основные этапы бюджетного планирования. Формы и виды бюджетов

5. Анализ отклонений от плана как средство управления финансами предприятия

Заключение

Список используемой литературы

Введение

На сегодняшний день коммерческие организации хозяйствуют на свой страх и риск. Перед ними возникает множество трудностей, в частности по вопросам отслеживания затрат и доходов на предприятии, выбора правильной системы учета, планирования, анализа и контроля, которая должна стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений, в вопросах прогнозирования и планирования и т.д.

Немногие российские организации имеют, таким образом, поставленный управленческий и бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа.

Нечеткие цели и отсутствие технологии планирования приводят к тому, что сотрудники планово-экономических и финансовых служб подготавливают документы, по которым затруднительно принимать оперативные решения по управлению финансами и экономикой предприятия. Следует подчеркнуть, что основным недостатком работы многих планово-экономических отделов является отсутствие документов, предоставляющих руководству возможность оценить будущее состояние предприятия (например, через месяц), знать какими оборотными средствами оно будет располагать, принимать решения по их наиболее эффективному распределению.

Выходом из такого положения в условиях рынка является организации на предприятии системы финансового планирования, в общем, и бюджетного планирования в частности. Начав планировать, руководители, как правило, начинают более четко понимать свои цели, корректировать бюджеты. Точность планирования при этом повышается. Бюджетное планирование позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить её общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные.

В бюджетах отражены цели и задачи компании, финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Появляется возможность планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей, планировать доходы и расходы компании. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

Цель данной работы изучить бюджетное планирование. Для этого необходимо решить следующие задачи:

1. Отразить сущность планирования и его значение;
2. Рассмотреть организацию информационных потоков в процессе бюджетирования на предприятии;
3. Рассмотреть основные этапы бюджетного планирования, формы и виды бюджетов;
4. Рассмотреть анализ отклонений от плана как средство управления финансами предприятия.

1. Теоретическое обоснование темы

На российских предприятиях стала развиваться автономная область теоретических знаний и практических приемов, получившая название «бюджетное планирование» и представляющая собой интегрированную систему анализа и планирования финансовых ресурсов, позволяющую установить текущий и оперативный контроль за их поступлением и расходованием, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии предприятия с целью достижения намеченных результатов.

На эту тему высказывают своё мнение немало специалистов, упоминая при этом и наиболее проблемные аспекты бюджетного планирования. Так,например, такие авторы, как Батрин Ю.Д. и Фомин П.А. считают, что сегодня бюджетное планирование используется в российских компаниях крайне редко. Это объясняется нестабильностью инфляционных процессов, налогового законодательства, высокой степенью неопределенности на российском рынке и другими ограничивающими факторами, а также, нежеланием многих руководителей вкладывать денежные средства в малоэффективный, по их мнению, процесс. Однако, общепризнанно, что эффективное управление финансами предприятия возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.[1]

Ольга Шава, консультант по управленческим технологиям утверждает, что одной из проблем является то, что планирование не представляет собой единого замкнутого цикла, поэтому предприятию сложно координировать деятельность всех подразделений и управлять своими ресурсами. На предприятии составляют элементарные планы: продаж, закупок, подбора персонала и т. д. Это можно назвать лоскутным планированием. В связи с этим не представляется возможным ответить на вопрос о будущей стоимости компании. Поскольку при таком подходе в полной мере не выявляются и ограничения, то сложно провести целостный анализ будущего состояния предприятия. Так может быть принят план продаж, а в процессе его выполнения выявляются ресурсные ограничения: не хватает денег, производственных мощностей, недостаточная квалификация персонала. В результате приходится приостанавливать некоторые проекты. В таких условиях эффективность компании катастрофически снижается.[12]

П.А. Левчаев выдвигает такую точку зрения: «практика показывает, что в отдельных компаниях вначале после введения схемы бюджетного планирования, отклонения важнейших параметров деятельности достигают 40-50%…». Поэтому, задачей введения бюджетного планирования и согласования всех компонентов внутрифирменной бюджетной системы, методологическим и программным обеспечением должен заниматься специалист или даже (в случаях с крупными компаниями) отдел. Кстати, функционирование такой специализированной управленческой единицы или органа есть характеристика достижения определенного уровня корпоративной культуры организации».[8]

Волкова О.Н. считает, что одним из наиболее актуальных, обладающих особой практической значимостью, является вопрос мотивации труда в системе управления предприятием. Процедура бюджетного планирования способствует экономической активности, стимулированию добросовестного труда, формированию личной и коллективной заинтересованности в развитии собственного производства.[2]

Данилова Н.Ф. в своём учебнике обращает внимание на то, что внедрение бюджетного планирования дает возможность создать целостную и эффективную систему управления. При этом правильно сформированная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые составит руководство организации.[3]

Кондратова И.Г. даёт следующее определение бюджетного планирования: « Бюджетное планирование деятельности предприятия - это процесс составления детальных маркетинговых, финансовых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных руководством целей. Также бюджетное планирование является финансовой, информационной и организационной технологией, обеспечивающей ведение различных бюджетов предприятия. Оно может использоваться в бизнес- планировании, а также в финансовом, бухгалтерском, управленческом и оперативном учетах».[6]

Кукукина И.Г. утверждает, что бюджетное планирование и выполнение бюджетных планов призваны обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием компании, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности.[7]

А.Д. Шеремет считает, что в связи с разрушением централизованной системы экономического управления многие предприятия Российской Федерации оказались в ситуации, когда понятие управленческий учет полностью отсутствует. Некоторыми вопросами, являющимися прерогативой управленческого учета, занимаются, сегодня отдельные подразделения предприятия Анализ экономической деятельности проводится с серьезным опозданием, когда основные финансовые показатели предприятия уже сформированы, и возможность повлиять на них упущена; эффективность работы отдельных подразделений, как правило, не анализируется. Все функции учета переданы в бухгалтерию, и руководитель предприятия фактически вынужден принимать решения, опираясь только на свой личный опыт работы, ощущением ситуации и старыми связями. Данное положение во много раз увеличивает риск принятия неверных управленческих решений, приводит к отсутствию четких гарантий для клиентов предприятия и в конечном итоге может стать причиной убытков для предприятия. Одним из методов решения данной проблемы может стать управление, основанное на бюджетном планировании. Система бюджетного планирования на предприятии призвана устранить все выше перечисленные недостатки, обеспечить руководителю полное владение любой информацией на основе так называемого «управления по отклонениям».[11]

Карпова Т.П. говорит в своём учебнике о том, что система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации. Наряду с понятием «разработка бюджетов» на многих отечественных предприятиях используется термин «бюджетирование» или «бюджетное планирование». Таким образом, бюджетное планирование – это непрерывный циклический процесс формирования бюджетов, направленный на приведение в соответствие возможностей организации условиям рынка и контроля за их выполнением.[4]

Керимов В.Э. говорит о том, что бюджетное планирование необходимо понимать как инициативную деятельность хозяйствующего субъекта и его структурных подразделений по предвидению (прогнозированию) перспектив своего будущего развития, предназначенному для принятия решений в целях его устойчивого развития. Поэтому в выработке перспектив развития предприятия (структурных подразделений) важна коллегиальность в соизмерении доходов и риска. Реальность этого положения зависит от наличия систем процедур координации и ответственности за выполнение каждого плана.[5]

Яковлев А.Б. считает, что если на предприятии есть годовой бюджет, то его необходимо конкретизировать по месяцам, т.е. составить более подробные оперативные планы, обеспечивающие выполнение долгосрочных планов. Если планов нет, то под воздействием текущих проблем руководители будут уделять мало времени планированию будущих операций. В то время, как наличие бюджета гарантирует, что руководители будут планировать, принимая во внимание возможные внешние и внутренние изменения (- изменение ситуации на рынке, рост себестоимости и проч.). Бюджетирование заставляет руководителей предвидеть проблемы до того, как они возникнут. За счет этого, должны быть сведены к минимуму неподготовленные, финансово необоснованные решения.[13]

Понкрашева А.А. говорит о том, что система бюджетов позволяет получать полную информацию о необходимых финансовых и материальных ресурсах, позволяет заранее предсказать периоды с их дефицитом и принять соответствующие меры (сдвиг платежей во времени на более поздние сроки, взятие кредитов, увеличение объема продаж и т.д.). Планирование необходимо, чтобы избежать банкротства. [9]

2. Основы планирования и его значение

бюджетирование планирование управление

Всем известно, что влиять на ход событий мы можем только в настоящем. К сожалению, любимым занятием многих отечественных управленцев является ретроанализ, что довольно удобно для контроля исполнения сметы, но предприятием сложно руководить только на базе учета прошлого. Благодаря такому инструменту, как планирование, можно управлять и будущим.

Планирование - это перечень мероприятий для достижения цели с учетом факторов и вероятностного состояния, построенного в определенной последовательности; это средство, позволяющее из начального состояния перейти в желаемое.

Планирование является средством достижения целей. В современных условиях планирование становится центральным звеном управления. Рынок не отвергает планирование. Наоборот, в конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно.

Отправной точкой планирования деятельности предприятия (начальное состояние) должен быть план той сферы ее деятельности, которая ограничивает масштабы развития бизнеса.

Конечное, или желаемое, состояние соответствует долгосрочным стратегическим целям, которые отражают некий качественный образ предприятия: место на рынке, величину рентабельности и т.д. Средством, позволяющим из начального состояния перейти в конечное (желаемое), является планирование. Объединяют в одном документе затраты на обеспечение деятельности согласно плану, общие затраты на поддержание функционирования предприятия, доходы как источники финансирования всех затрат, ресурсы предприятия, допущения, и в количественном (стоимостном) выражении получают бюджет.[6]

План - это результат планирования как процедуры отбора долго- и краткосрочных целевых ориентиров, а также формулирования тактических и стратегических планов по достижению этих ориентиров.

Бюджет - финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций.

Понятия бюджет и план, пожалуй, никогда не были синонимами. В бюджете все тонкости и мельчайшие детали планирования не нужны. Однако планирование и бюджетирование очень сильно взаимосвязаны: планы детализируют бюджет. Заявив в бюджете, что предприятие может рассчитывать на выручку в определенной сумме, и не предусмотрев конкретных шагов в плане продаж или сбыта для достижения такой цели, получим "мертвый" бюджет. И наоборот, нельзя опираться только на планы, обязательно нужно учитывать все факторы, заложенные в бюджет. Бюджет – это тот документ, в котором собираются как плановые, так и фактические данные, в плане же - только прогнозы.[2]

Таким образом, бюджетное планирование – это непрерывный циклический процесс формирования бюджетов, направленный на приведение в соответствие возможностей организации условиям рынка и контроля за их выполнением.

Целями бюджетного планирования являются:

1. Планирование и контроль. Бюджет является воплощением долгосрочного плана в текущем периоде. Контроль за результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляется путем сопоставления плановых и фактических результатов деятельности и последующим их детальным анализом причин отклонений.

2. Распределение ответственности – делегирование ответственности за понесенные издержки, полученные доходы и прибыль.

3. Оптимизация. Бюджет обеспечивает наилучшее использование ограниченных ресурсов.

4. Мотивация персонала. Бюджет предоставляет сотрудникам информацию о намеченных целях в количественном выражении и обеспечивает возможность оценить эффективность их работы.[13]

Частными целями бюджетного планирования можно считать:

- максимизация выручки (дохода);

- минимизация затрат;

- удержание и расширение рынка сбыта;

- достижение и поддержание определённых темпов роста экономических показателей организации;

- технологическое лидерство в отрасли;

- создание определённого имиджа организации и др.

Бюджетирование выполняет следующие основные функции:

1. Функция планирования. Исходя из стратегических целей предприятия, система бюджетирования решает задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Формируется количественная определенность выбранным перспективам развития предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение.

2. Функция информирования. Формирует основу управленческого учёта. Позволяет получать точную информацию: по подразделениям, видам продукции и т.п. Также позволяет сравнивать намеченные цели с действительными результатами работы предприятия.

3. Функция контроля. Бюджет представляет собой набор показателей (критериев) которые должны использоваться при контроле деятельности предприятия. Также, бюджетное планирование позволяет выявить отклонения от плановых показателей и скорректировать действия.

4. Просчет различных вариантов бюджета. Тесно связан с принятием управленческих решений и выбором лучшей производственной программы деятельности предприятия. Она позволяет ясно представить взаимосвязь принимаемых решений и целевых показателей, оценить их совокупное влияние и вклад каждого решения в конечный результат, выявить решения нарушающие гармонию производственно-хозяйственной деятельности.

5. Анализ исполнения бюджета. Выявленные отклонения важно изучить и соотнести с центрами финансовой ответственности. Анализ исполнения бюджетов может осуществляться на разных уровнях, в зависимости от сроков и решаемых на каждом уровне разных задач, что определяет степень сложности реализации методов анализа. Анализ исполнения бюджетов способствует принятию обоснованных корректирующих решений. [9]

Бюджеты должны постоянно пересматриваться и корректироваться по мере необходимости для установления объективности затрат по достижению поставленных целей.

Важнейшей предпосылкой эффективности функционирование какого-либо экономического инструмента, в том числе и бюджетного планирования, есть разработка научно обоснованных принципов, их внедрение и использование в практической деятельности. Важнейшими среди таких принципов есть:

- принцип полноты - состоит в том, что разработка плана бюджета должна охватывать все стороны деятельности и все подразделения предприятия. На предприятии могут разрабатываться разные виды бюджетов. В зависимости от объекта охвата это могут быть общий (сводный) бюджет предприятия и функциональные бюджеты отдельных его подразделений. Кроме того, в зависимости от периода бюджетирования выделяют стратегические (несколько лет), тактические (квартал - год) и оперативные (до 1 месяца) бюджеты.

- принцип реальности, который выходит из необходимости приоритета реализации продукции над ее производством и учета ограниченности ресурсов, которые есть в распоряжении предприятия;

- принцип интегрированности, который предопределяется потребностями тесной взаимосвязи (как горизонтально, так и вертикально) между разными видами и уровнями бюджетов. Выполнение этого принципа означает: при разработке плана бюджетов низшего уровня (например, бюджеты отдельных подразделений предприятия) обязательно учитываются задачи, предусмотренные бюджетом высшего уровня (бюджет предприятия). Аналогично и во временном плане разработка краткосрочных (текущих) бюджетов осуществляется, базируясь на задачах, предусмотренных более долгосрочными (стратегическими) бюджетами;

- принцип гибкости, который допускает при разработке и выполнении бюджетов возможность их корректирования при изменении внутренних или внешних условий деятельности предприятия - важным для процесса бюджетного планирования есть принцип экономичности, поскольку между результатами самого планирования и затратами денег и времени на его осуществление должно быть рациональное соотношение.[3]

Можно рассмотреть примерную систему бюджетного планирования на одном из предприятий: предприятие разрабатывает план на прогнозируемый период под свои цели. Этот план охватывает все хозяйственные операции: комплекс маркетинговых мероприятий, ремонт производственных линий, продажу продукции, выплату заработанной платы и т. д. Через финансовую структуру эти планы трансформируются в статьи, которые консолидируются, и в итоге получаются три консолидированных бюджета: движения денежных средств (БДДС), доходов и расходов (БДР), баланса.

Далее проводится финансово-экономический анализ будущего состояния компании: что будет с компанией: что будет с ней вследствие проведения тех или иных мероприятий, в какой мере разработанные бюджеты ведут к достижению целей компании. Понятно, что каждое подразделение, составляя свой план, не всегда четко представляет себе как это отразится на итоговых показателях деятельности компании. Для этого необходима консолидация данных, после чего появляется возможность проведения целостного финансово-экономического анализа, факторного анализа и выбора оптимального плана мероприятий. Скорее всего, этот цикл необходимо будет повторить несколько раз для того, чтобы выбрать приемлемую величину итоговых показателей. В это момент компания еще не тратит ресурсы, она просто планирует, моделирует свою деятельность. Компании необходимо выбрать оптимальный план действий, но с учетом ограничений. Процесс планирования «прокручивается» несколько раз, сравнивая различные сценарии развития. И только после этого выбирается наилучший вариант действий, итоговый бюджет утверждается генеральным директором или бюджетным комитетом и становится директивным и обязательным для выполнения.

В компании должен быть разработан регламент бюджетного планирования, т. е. документально закрепленный порядок формирования бюджетов, в частности этапов подготовки, согласования и утверждения. Регламент описывает один полный цикл процесса оперативного планирования, ограниченный с одной стороны, установкой целевых показателей на оперативный период, с другой стороны – анализом уже достигнутых показателей.[13]

3. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования на предприятии

Внедрение и поддержание системы бюджетирования в организации невозможны без передачи сведений от одного подразделения к другому.

Существует классическая схема передачи информации:

* вертикальный (передача информации между уровнями управления) информационный уровень (конкретизация информации 30-40%);
* горизонтальный (передача информации в пределах одного уровня) информационный уровень (конкретизация информации 70-80%).

 В системе бюджетирования доминируют вертикальные информационные потоки. Управляющие высшего уровня в организации для подготовки бюджетов не владеют информацией, которая известна лишь менеджерам низкого уровня и специалистам (такой, как перспективы сбыта продукции, возможность закупки сырья, нормы затрат на изготовление единицы продукции, потребность в оборудовании). Для передачи данной информации необходимо, чтобы был построен информационный поток по принципу «снизу вверх». Руководство располагает информацией о положении организации, ее потенциалах и перспективах. Для передачи таких сведений, включая формы бюджетов и методики их разработки, информационные потоки должны строиться по принципу «сверху вниз».[2]

Принцип «снизу вверх» предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные “снизу” показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.[11]

Этот подход широко распространен в России ввиду как неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и нежелания руководства заниматься планированием.

Принцип «сверху вниз» требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

 При вертикальной передаче информации “снизу-вверх” информация сжимается, от уровня к уровню, она претерпевает изменения и потери. При большом количестве уровней передачи, первоначальная информация может полностью измениться.

Изменения вызваны необходимостью уплотнения и обработки информации, но при отсутствии единой внутрифирменной методики обработки и проверки достоверности полученной информации, наверх поступает совсем не та информация, которая необходима. А при передаче информации “сверху-вниз” информация дополняется, расширяется и также подвергается обработке в виде выделения существенных потоков для пользователей. При этом она приобретает избыточность, что также не способствует выработке правильных управленческих решений.

 Поэтому, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимоувязки необходимых показателей.

4. Основные этапы бюджетного планирования. Формы и виды бюджетов

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется **бюджетным периодом**. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

В целом бюджетный процесс можно разделить на три этапа:

1. Бюджетное планирование;
2. Утверждение бюджета;
3. Анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года.

При бюджетном планировании особое внимание уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерческой организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На этом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и пр.

Можно выделить следующие основные этапы бюджетного планирования:

* постановка целей на бюджетный период;
* сбор информации для разработки бюджетного периода;
* анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета;
* оценка проекта бюджета и при необходимости его корректировка;
* утверждение бюджета.

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

В общем случае можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования (бюджетного планирования) в организации :

1. формирования финансовой структуры;
2. создание структуры бюджетов;
3. вычисление объёма продаж за плановый период;
4. разработка регламента планирования;
5. внедрение системы бюджетирования.[9]

Цель первого этапа (формирования финансовой структуры) — разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На втором этапе (создание структуры бюджетов) определяется общая схема формирования сводного бюджета предприятия.

В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

Четвертый этап направлен на разработку регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

Пятый этап (внедрение системы бюджетирования) включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.[10]

Для обеспечения успешного функционирования системы бюджетирования, на предприятии должны быть разработаны и утверждены технологии (методики) управления финансами. Технологии должны включать: описание цели и достигаемого результата, решаемые в процессе выполнения технологии задачи, подразделения и должности, в ней участвующие, последовательность шагов (этапов) выполнения, входная и выходная информация и формы ее представления, средства автоматизации. При помощи технологий формализуется задача подготовки и консолидации бюджетов, повышается эффективность планирования.

Также следует отметить важность автоматизации задач бюджетирования на предприятии. Без автоматизации невозможно оперативно рассчитать несколько альтернативных вариантов плана, выбрать оптимальный. Кроме того, сокращение времени рутинной обработки информации позволит работникам финансовой службы предприятия больше времени уделять таким актуальным задачам, как анализ и разработка ценовой и ассортиментной политики, анализ и планирование затрат, подготовка эффективных решений по управлению оборотным капиталом и т.д.

Бюджет предприятия представляет собой, как правило, комплект главных бюджетных форм: Бюджет Доходов и Расходов (БДР), Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС) и Прогнозный Баланс или Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ), которые могут быть получены посредством формирования различных операционных, инвестиционных, финансовых бюджетов, а также различных функциональных бюджетов (Бюджет продаж, Бюджет Заработной платы и т.д.).

Бюджет доходов и расходов (БДР) отражает планируемые финансовые результаты деятельности компании за отчетный период.

Бюджетный отчет о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов). Этот документ позволяет рассчитать основные показатели финансовой результативности деятельности за бюджетный период. Для его разработки необходимо спрогнозировать объем реализации, себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы, расходы финансового характера (проценты к выплате по кредитам и займам), прочие внереализационные расходы и доходы, налоги к уплате и др. большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов (например, объем продаж и себестоимость). Величину налоговых и некоторых других платежей можно рассчитать пропорционально другим, известным показателям деятельности (например, суммы налоговых платежей можно оценить, зная ставки различных налогов и налоговые базы), другие - просто оценить исходя из планируемых мероприятий и опыта прошлых периодов (например, расходы на повышению квалификации персонала).

Бюджет движения денежных средств (БДДС) отражает планируемые денежные потоки в разрезе видов деятельности за отчетный период и планируемый профицит/дефицит. Этот документ, пожалуй, наиболее важен для обеспечения текущей финансовой деятельности организации.

Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ) или Прогнозный Баланс отражает планируемое финансовое состояние компании на начало и конец отчетного периода.[7]

Прогнозный баланс (бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов). Этот документ позволяет представить общую картину имущественного и финансового состояния организации по прошествии бюджетного периода. Для его разработки необходимо спрогнозировать остатки по основным балансовым статьям: денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, внеоборотные активы, кредиторская задолженность, долгосрочные пассивы и др.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

Выделяют:

1) долгосрочные и краткосрочные бюджеты.

Долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным - на период не более 1 года.

Зачастую в компании 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 прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы “прокатывается” вперед еще на один период.

Причем краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

2) Постатейные бюджеты.

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

3) Бюджеты с временным периодом.

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период.

Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая “накопительские” тенденции.

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае “недорасхода” бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.[4]

4) Гибкие и статичные бюджеты.

В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж.

Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета, включая количество охраны/милиции и гонорары артистов, поставлены в зависимость от количества проданных билетов.[11]

5) Переходящие бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем.

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 при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Одним из способов, с помощью которых можно уменьшить влияние неопределенности, является использование переходящих бюджетов. В рамках конкретного бюджетного периода функциональные и мастер-бюджеты разрабатываются стандартным способом, но при этом весь период подразделяется на несколько более коротких, для ближайших из которых формируются детальные операционные бюджеты. По мере исполнения одного из детализированных бюджетов разрабатывается в деталях тот который следует уже за разработанными, и таким образом к распланированному периоду каждый раз добавляется еще один подпериод. Это может происходить в рамках отдельного бюджетного периода, а также при переходе от одного бюджетного периода к следующему.[4]

6) Мастер-бюджет или генеральный бюджет – это система взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов.

7) Операционный бюджет (текущий, периодический) показывает прогнозируемые объемы продаж и производства. Он сводится к прогнозированию прибылей и убытков каждого подразделения.

Операционный бюджет состоит из следующих бюджетов:

Бюджет продаж. Цель данного бюджета - рассчитать объем продаж в целом и по всем видам продукции. Исходя из стратегии развития компании, ее производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции (в натуральных единицах), прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении.

Бюджет производства. Цель данного бюджета - рассчитать объемы производства различных видов продукции исходя из плановых объемов продаж (результатов расчета предыдущего блока) и целевого остатка запасов готовой продукции.

Бюджеты расхода и закупок прямых материалов. На основе данных об объемах производства (предыдущий блок), нормативах затрат сырья па единицу производимой продукции, целевые запасы сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, а исходя из него - объемы закупок и общая величина расходов на их приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении по каждой статье материалов.[5]

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета - рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчетов бюджетных объемов производства и норм оплаты труда. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе и систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда путем перемножения этих величин.

Бюджет производственных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общепроизводственные расходы и т.п.).

Бюджет коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка накладных расходов на реализацию продукции. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании. Часть коммерческих расходов может быть переменной (например, комиссионные агентам), часть условно-переменными (затраты на транспортировку), условно-постоянными (реклама и продвижение продукции) или просто постоянными (твердый оклад сотрудников коммерческих служб).[5]

Бюджет управленческих расходов. Он включает прогнозные оценки административных общезаводских накладных расходов. Постатейный состав, так же как и у коммерческих расходов, определяется различными факторами, однако среди расходов на управление очень редко встречаются переменные затраты, здесь преобладают постоянные затраты, которые организация вынуждена нести для поддержания бизнеса как целого.

8)Финансовый бюджет прогнозирует денежные потоки организации. Обычно он оформляется в виде прогноза движения денежных средств на планируемый период времени. Финансовый бюджет составляется на основании операционного бюджета.[11]

5. Анализ отклонений от плана как средство управления финансами предприятия

Отклонениями принято называть разницу между бюджетными и фактическими показателями. Для своевременного выявления отклонений и соответствующего реагирования на них осуществляется бюджетный контроль.[8]

Бюджетный контроль - процесс сопоставления фактических результатов с бюджетными, анализа отклонений и внесения необходимых корректив. Бюджетный контроль осуществляется бухгалтером аналитиком, который указывает в специальном отчете о выполнении бюджета отклонения в текущем периоде, с начала года, тенденцию отклонения, существенность его и свой комментарий и передает менеджеру для принятия корректирующего решения. Если отклонения существенны, то запрашиваются и анализируются дополнительные отчеты с выявлением причин отклонений. Отклонения могут быть за счет планирования (связаны с ошибками в расчетах при калькулировании себестоимости и цен) или за счет деятельности (в результате действий персонала, колебания спроса, цен).

Различают отклонения между фактическими показателями и бюджетными гибкого бюджета (за счет затрат и цены) и статичного бюджета (за счет изменения объема продаж). При этом существуют два показателя эффективность и результативность.

Эффективность характеризует взаимосвязь между затраченными ресурсами и достигнутыми результатами, а результативность это мера достижения поставленной цели. Анализ отклонений делается по статьям затрат для того чтобы выявить за счет чего были получено отклонение.[8]

Сравнивая фактические результаты с плановыми данными бюджетов, можно установить, какие расходы значительно отличаются от плановых и требуют тщательного анализа, при этом целесообразно использовать метод управления по отклонениям.

Своевременный контроль и корректировка исполнения бюджета возможны лишь при эффективной организации системы управления бюджетированием.

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету. Он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор (вице-президент по финансам). Он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов. Также может быть создан комитет по бюджету.

Комитет по бюджету – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Комитет по бюджету – это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельности компании.[6]

Все разнообразие методов выявления отклонений можно свести к двум основным: методу документирования и расчетному методу.

Метод первичного документирования отклонений отличается простотой и универсальностью. Он позволяет выявить абсолютную величину отклонений по количеству расхода до начала или в момент совершения хозяйственных операций. В большинстве случаев он требует предварительного разрешения допуска отклонений у вышестоящего уровня управления и тем самым обеспечивает усиление контроля за использованием ресурсов.

Расчетный метод требует аналитического подхода к определению величины и причин образования отклонений. Его преимущества — в возможности более разнообразного применения, в том числе для нахождения отклонений, которые невозможно документировать. Отклонения от нормативных смет расходов на организацию, обслуживание производства и управление можно выявить только расчетным методом.

При учете отклонений от норм по сырью и материалам, прежде всего, устанавливается единая для организации номенклатура причин отклонений и их виновников, разрабатывается система их цифрового обозначения.

Основными методами выявления отклонений являются:

* сигнальное документирование (применяют при вынужденной замене материалов и отпуске сверх лимитов штучных материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, выписывают специальный документ, имеющий особое обозначение (полоску по диагонали, другой цвет), в котором указывают причину и виновника отклонений, а в некоторых случаях приводят расчет отклонений);
* учет партионного и непрерывного раскроя материала (в учетных картах, открываемых на каждую партию материала, записывают количество материала, поданного к рабочему месту, количество заготовок, сделанных из этой партии, количество полученных отходов и неиспользованного материала, при сопоставлении количества фактически израсходованных материалов с расходом по нормам устанавливается экономия или перерасход);
* инвентарный метод (требует инвентаризации остатков неизрасходованных материалов или заготовок в цеховых кладовых и на рабочих местах на дату выявления отклонений, при этом из общей суммы отклонений исключаются нормативные затраты на окончательно забракованные детали и изделия и отклонения вследствие замены материалов).[1]

Возможными причинами отклонений являются: замена одного вида сырья другим, нарушение стандартов поставляемых материалов, прямой перерасход, связанный с нарушениями технологии, неправильным или нерациональным раскроем, кражи, порча и т.д.

При учете отклонений затрат на оплату труда применяют те же методы, что и при учете сырья и материалов: метод сигнального документирования, инвентарный метод.

Возможные причины отклонений возникают при повышении нормативной ставки, не вошедшей в норму, несоответствии разряда работы и разряда рабочего, выполняющего эту работу, превышении уровня премий, не учтенных в нормативной ставке, различного рода доплат к нормативным расценкам, вызванных отклонениями от технологического процесса, недостатками в организации производства и управления.

Отклонения по труду могут контролироваться руководителями цехов, подразделений, но большая их часть выходит из-под контроля менеджеров низшего и среднего уровней.

Отклонения по накладным расходам рассматривают с позиций соответствия фактических производственных накладных затрат их сумме, распределенной на виды изделий по заранее установленным нормам поглощения. При этом накладные расходы делят на постоянные и переменные составляющие.[1]

Заключение

Роль системы управленческого учета и бюджетирования состоит в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально универсальной и сопоставимой форме, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом виде для принятия эффективных управленческих решений.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

Благодаря внедрению бюджетного планирования руководители организаций имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам ответственности; планировать движение денежных средств и движение товароматериальных ценностей; планировать доходы и расходы компании. Организация получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

Жизнедеятельность фирмы невозможна без планирования, "слепое" стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху. При создании любого предприятия необходимо определить цели и задачи его деятельности, что и обуславливает долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование определяет среднесрочное планирование и бюджетирование, которые рассчитаны на меньший срок и поэтому подразумевают большую детализацию и конкретику.

В настоящее время бюджетное планирование является одним из основополагающих направлений, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс бюджетирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование прибыли). Бюджетирование (бюджетное планирование) позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно, это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное бюджетирование позволит свести риск к минимуму.

Система бюджетов позволяет получать полную информацию о необходимых финансовых и материальных ресурсах, позволяет заранее предсказать периоды с их дефицитом и принять соответствующие меры (сдвиг платежей во времени на более поздние сроки, взятие кредитов, увеличение объема продаж и т.д.). Планирование необходимо, чтобы избежать банкротства.

В заключение, нужно отметить, что бюджетирование (бюджетное планирование и контроль), как инструментарий управленческого учета способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышение качества бизнес процессов, и достижение стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

Список используемой литературы

1. Батрин Ю.Д., Фомин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. Монография. М:Высшая школа, 2006г.
2. Волкова О.Н. Управленческий учет. – М.: Велби, Изд-во Проспект, 2008.
3. Данилова Н. Ф. Управленческий учет – М.: Издательство «Экзамен», 2008.
4. Карпова, Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов / Т.П. Карпова. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 350 с.
5. Керимов, В.Э. Управленческий учет: учебник / В.Э. Керимов. – М.: «Маркетинг», 2004. – 268 с.
6. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. – М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124.
7. Кукукина, И.Г. Управленческий учет: учеб. пособ. / И.Г. Кукукина. – М.: ФиС, 2007. – 400 с.: ил.
8. Левчаев П.А. Финансовые ресурсы предприятия: теория и методология системного подхода. - Саранск: Изд-во Мордов. Ун-та, 2009. - 104с.
9. Понкрашева А.А. Курс лекций по управленческому учету. –М., 2006.
10. «Справочник экономиста» №3 2010г.
11. Управленческий учет / под. ред. Шеремет А.Д. – М.: ФБК-Пресс, 2009.
12. Шава О. Бюджетное планирование как способ управления предприятием (http:www.intalev.spb.ru/?id=22395)
13. Яковлев А.Б. Управленческий учет. – М.: Март, 2009.