***ВВЕДЕНИЕ***

Каждый хозяйствующий субъект имеет свои как отраслевые, производственно-технологические, так и индивидуальные особенности функционирования. Организационная структура, форма и содержание стратегических, тактических и оперативных целей, а также основополагающие принципы управления хозяйствующим субъектом формируются его акционерами и менеджерами исходя из особенностей внешних и внутренних условий функционирования. Следует отметить, что стратегические, тактические и оперативные цели не могут быть фиксированными, а подвергаются изменениям в течение всего срока существования хозяйствующего субъекта. Из этого следует вывод о том, что планирование для отдельно взятого хозяйствующего субъекта имеет важнейшее практическое значение. В современных условиях степень важности процессов планирования для хозяйствующих субъектов существенно усиливается, так как организации на свой страх и риск ведут деятельность, конкурируя с другими участниками рынка. Для того чтобы поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, коммерческим организациям необходима координация различных хозяйственных функций путем разработки взаимоувязанных и экономически обоснованных бюджетов. Как известно, постановка системы бюджетирования законодательно и нормативно не регламентируется государственными органами. В этой связи форматы и формы бюджетов, а также регламент их разработки, утверждения, реализации и контроля утверждаются руководством самого хозяйствующего субъекта.

В своей курсовой работе я освещу основные теоретические аспекты понятия бюджетирования, назову и дам основную характеристику видам бюджетирования, а также в практической части приведу пример бюджетирования на предприятии г.Н.Новгорода **ООО «ЗЕФС-Энерго». *СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ***

1. **Сущность и функции бюджетирования**

**Бюджетирование** — это процесс подготовки, организации и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

Бюджет представляет собой финансовый план организации, отражающий в количественном выражении стратегические и тактические цели ее деятельности и мероприятия по их достижению.

Наиболее важными требованиями к бюджетам являются следующие: соответствие целям и задачам финансовой стратегии предприятия, целостность, системность, доступность, сопоставимость, корректность, согласованность, оперативность и функциональность.

*В качестве основных принципов бюджетного планирования можно привести следующие*:

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

• совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

• совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;

• обеспечение возможности составления сводного бюджета;

• стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;

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

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

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

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

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

Система бюджетирования предполагает многовариантный анализ финансовых последствий реализации намеченных планов, предусматривает анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия, оценки финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней хозяйственной среды.

*Бюджетирование выполняет три основные функции.*

**1. Функция планирования.** Данная функция является самой важной. Бюджетирование является основой для внутрифирменного планирования. Исходя из стратегических целей предприятия бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует правильному и четкому определению цели на предприятии, разработке стратегии бизнеса.

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

Роль бюджетирования в управленческом учете состоит в том, чтобы отражать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме, своевременно представлять соответствующие показатели финансовой деятельности предприятия в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

**3. Функция контроля**. Является также немаловажной для предприятия. Разумеется, как бы ни был хорош план, он остается бесполезным, если нет эффективного контроля его осуществления. Бюджет представляет собой набор показателей или критериев, которые должны использоваться при контроле деятельности предприятия. Путем непрерывного сопоставления фактических данных с плановыми показателями можно оценивать деятельность на любом этапе. Бюджетное планирование позволяет выявить отклонения деятельности от того, что предполагалось бюджетом, и скорректировать действия.

**2. Классификация бюджетов и методы их разработки**

По формам можно выделить следующие группы бюджетов:

• финансовые (основные, главные) бюджеты: бюджеты доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;

• операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет затрат на основные материалы, бюджет затрат труда, бюджет накладных расходов производства, бюджет коммерческих, бюджет управленческих расходов и др.;

• вспомогательные бюджеты: инвестиционный бюджет, кредитный план и др.

Наиболее общая классификация видов бюджетов предприятия по основным классификационным признакам приведена в таблице 1.

*Бюджет по операционной деятельности* детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности.

**Таблица 1**

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Вид бюджета** |
| По сферам деятельности предприятия | Бюджет по операционной деятельности |
|  | Бюджет по инвестиционной деятельности |
|  | Бюджет по финансовой деятельности |
| По видам затрат | Бюджет текущих затрат |
|  | Бюджет капитальных затрат |
| По широте номенклатуры затрат | Функциональный бюджет |
|  | Комплексный бюджет |
| По методам разработки | Фиксированный бюджет |
|  | Гибкий бюджет |
| По длительности планируемого периода | Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой |
| По периоду составления | Оперативный бюджет |
|  | Текущий бюджет |
|  | Перспективный бюджет |
| По непрерывности планирования | Самостоятельный бюджет |
|  | Непрерывный (скользящий) бюджет |
| По степени содержания информации | Укрупненный бюджет |
|  | Детализированный бюджет |

*Бюджет по инвестиционной деятельности* направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности.

*Бюджет по финансовой деятельности* призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств.

*Бюджет текущих затрат* состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности, и доходов от текущей хозяйственной деятельности, сформированных в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг).

*Бюджет капитальных затрат* представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т. д.

*Функциональный бюджет* разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат (например, бюджет оплаты труда персонала).

*Комплексный бюджет* разрабатывается по широкой номенклатуре затрат (например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т. п.).

*Гибкий бюджет* является скорее динамическим, чем статическим. Разрабатывается с учетом возможности изменений, которые будут внесены в него при колебаниях выпуска, реализации и других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия. В случае гибкого бюджета характер изменения затрат по каждому пункту учитывается путем пересмотра заложенных в бюджет допущений в свете фактически достигнутого уровня деятельности. Гибкий бюджет является эффективным средством для сравнения фактических затрат с предписанными для выбранного уровня активности.

*Фиксированный (статичный)* бюджет должен оставаться без изменений независимо от объемов выпуска и другого достигнутого уровня деятельности. То есть это бюджет, основанный только на одном уровне активности (для одного объема производства или продаж). Он подходит для предприятий, уровень производства (реализации) которых предсказуем и достаточно стабилен или, наоборот, у которых изменение уровня деятельности в производстве не внесет изменений в затраты или годовой доход. Фиксированный бюджет относительно прост при составлении и не нуждается в пересмотре при изменениях уровня деятельности. Тем не менее даже при составлении бюджета такого типа должна быть возможность при необходимости внести по крайней мере незначительные корректировки.

*Оперативный бюджет* - это бюджет, прямо связанный с достижением целей предприятия, например план производства, материально-технического снабжения.

*Текущий бюджет* - краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей предприятия.

*Перспективный бюджет* - бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры предприятия.

*Самостоятельный бюджет* - изолированный, не зависящий от других бюджетов.

*Непрерывный (скользящий) бюджет* - по мере того как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый.

*Укрупненный бюджет* - бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются в обобщенном виде.

*Детализированный бюджет* - бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим.

Говоря о методах разработки бюджетов, можно выделить метод прироста и метод нулевого базиса.

**Метод прироста** является традиционным. При подготовке бюджета часто применяется следующий подход: в основу его составления на предстоящий период закладываются данные о достигнутых ранее уровнях дохода и затрат. Затем эти данные перерабатываются с учетом ожидаемых цен, а также изменений объема или характера предпринимаемой деятельности. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста затрат и доходов от достигнутого уровня деятельности. Недостаток этого метода в том, что неэффективные решения, «заложенные» на достигнутом уровне, переходят в бюджеты будущих периодов.

**Метод нулевого базиса** позволяет подготовить бюджет затрат для определенной сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем определить, оформив в решение в виде отдельного документа, затраты и выгоды от дополнительного прироста деятельности.

Суть метода в том, что каждый из видов деятельности, осуществляемый в рамках центра финансовой ответственности или же структурного подразделения, в начале года должен доказать свое право на дальнейшее существование путем обоснования будущей экономической эффективности выделяемых средств. В результате руководство получает информацию, позволяющую лучше определить приоритеты.

При сопоставлении данных методов выявляются как их недостатки, так и преимущества. Составление бюджета по методу прироста имеет то преимущество, что он оказывается относительно простым. С другой стороны, составление бюджета на основе нулевого базиса, хотя и более обоснованно, практически труднее осуществимо. Если применять его ко всем разрабатываемым бюджетам, то процесс потребует больших затрат времени.

Выбор того или иного метода разработки, видов и форм бюджетов определяется исходя из специфики деятельности, объемов производства и реализации, целей и задач деятельности предприятия и т. д.

***ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ОСОБЕННОСТИ ИХ РАЗРАБОТКИ***

**1. Бюджет продаж**

Бюджет продаж является основой для составления всех остальных планов компании. Составление бюджета продаж начинается с прогнозов реализации продукции или услуг. Этот прогноз обычно составляется так, чтобы показать предполагаемую реализацию по месяцам, неделям и даже по дням. Предполагаемый объем сбыта также может разбиваться по отдельным продуктам или их группам с дальнейшей подразбивкой ожидаемой реализации продукции по каждому району или территории, в которых реализуется продукция. Бюджет продаж показывает предполагаемый сбыт каждого вида или группы продукции как в денежном, так и в натуральном выражении. При большой номенклатуре товаров необходимо их группировать. В этом случае бюджет продаж составляется по группам товаров и средним ценам для каждой группы. Если совокупная доля отдельных товаров в общем объеме продаж достаточно велика (не менее 50%), в бюджете продаж они не группируются.

Бюджет продаж (приведен в таблице 2) формируется в натуральных и стоимостных показателях на год с месячной разбивкой и, как правило, определяет план отгрузки продукции.

**Таблица 2**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет продаж** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **А** | 1 | Планируемый объем продаж, шт. |  | 1000 | 1100 | 1150 | 3250 |
| **В** | 2 | Цена реализации, р. |  | 800 | 808 | 816 | 808 |
| **С** | **3** | ***Выручка, р.*** |  | ***800 000*** | ***888 800*** | ***938 400*** | ***2 627 200*** |

**2. Бюджет производства**

Основным инструментом планирования производственной деятельности является производственный бюджет (таблица 3), который непосредственно основывается на прогнозах сбыта. Производственный бюджет дает возможность координировать сбыт, производство и товарные запасы. Он представляет собой наметку объема производства, необходимого в течение бюджетного периода, чтобы удовлетворить требования сбыта.

Планово-учетной единицей при составлении производственной программы является продукт (полупродукт), выпускающийся на производственной установке с определенной рецептурой производства.

**План производства продукта = Спрос на продукт - Остаток продукта на начало периода - Количество продукта, ограничиваемое производственными возможностями + Количество продукта, необходимое для формирования нормативного страхового запаса на складе для обеспечения ритмичности**

**отгрузки.**

*Формула верна при условии:*

*Остаток продукта на начало периода < Нормативного страхового запаса продукта на складе.*

Для расчета остатков готовой продукции на начало планируемого года:

**Остаток продукта на начало планируемого года = Остаток продукта на текущий момент + Планируемая величина производства продукта - Планируемая отгрузка продукта.**

Качественное планирование программы производства напрямую зависит от прогнозирования потребностей и согласования их с возможностями предприятия и непосредственно влияет на составление операционных и финансовых бюджетов, и в первую очередь на формирование бюджета продаж.

**Таблица 3**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет производства** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **M** | 1 | Планируемый объем продаж, шт. | **A** | 1000 | 1100 | 1150 | 3250 |
| **N** | 2 | Планируемый запас готовой продукции на конец периода, шт. |  | 110 | 115 | 115 |  |
| **O** | 3 | Планируемый запас готовой продукции на начало периода, шт. |  | 100 | 110 | 115 |  |
| ***P*** | ***4*** | ***Количество продукции, подлежащее изготовлению, р.*** | ***M+N-O*** | ***1010*** | ***1105*** | ***1150*** | ***3265*** |

Условия:

• запас готовой продукции на конец периода составляет 10% от продаж следующего месяца;

• запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

**3. Бюджет закупок материалов**

*Бюджет материалов* - это документ, в котором указывается предполагаемое количество материалов (как деталей, так и сырья), необходимых для удовлетворения производственных потребностей (таблица 4).

Прогноз запасов сырья и материалов необходим для корректного формирования бюджета закупок, рассчитываемого с учетом потребности на производственную программу, имеющихся остатков на складе и нормативного страхового запаса:

**Планируемая величина закупки компонента = Плановая потребность в компоненте по нормам на производственную программу - Остаток компонента на начало периода + Количество компонента, необходимое для формирования нормативного страхового запаса на складе.**

*Формула верна при условии:*

*Остаток компонента на начало периода < Нормативного страхового запаса компонента на складе.*

Потребность в материалах для выполнения производственной программы рассчитывается на основании предполагаемого объема производства и обоснованных норм расходования материальных ресурсов:



где Vвпi — объем валового выпуска конкретного продукта; К - норма расхода материала на единицу продукции; М - количество продуктов.

Потребность в постоянных материальных затратах на производство и реализацию продукции определяется коммерческими расходами, плановыми работами по ремонту и эксплуатации оборудования, зданий и сооружений, планов капитального строительства и подготовки производства новых изделий. При составлении бюджета предприятия обычно считается, что данная потребность не влияет на выпуск продукции и может быть приобретена как у определенного поставщика, так и на свободном рынке.

**Таблица 4**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет затрат на материалы** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **Q** | 1 | Планируемый объем пр-ва, шт. | ***P*** | 1010 | 1105 | 1150 | 3265 |
| **R** | 2 | Удельные затраты материалов, кг/шт. |  | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **S** | 3 | Потребность в материалах, кг | ***QxR*** | 2020 | 2210 | 2300 | 6530 |
| **T** | 4 | Планируемый запас материалов на конец периода, кг |  | 884 | 920 | 920 |  |
| **U** | 5 | Запас материалов на начало периода, кг |  | 808 | 884 | 920 |  |
| **V** | 6 | Материалы к закупке, кг | ***S+T-U*** | 2020 | 2210 | 2300 | 6642 |
| **W** | 7 | Цена 1 кг материалов, р. |  | 200 | 202 | 204 | 202 |
| ***X*** | ***8*** | Расходы на материалы, р. | ***VxW*** | **419 200** | **453 692** | **469 200** | **1 342 092** |

Условия:

• запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего периода;

• запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода;

**4. Бюджет затрат на оплату труда**

Бюджет затрат на оплату труда и график выплат заработной платы (таблица 5) рассчитываются исходя из системы оплаты труда, применяемой на предприятии.

Жизнедеятельность промышленного предприятия во многом определяется наличием и использованием собственного потенциала. Качественное планирование и рациональное использование трудовых ресурсов - непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса, успешное выполнение производственных планов и эффективное развитие компании.

Планирование оплаты труда осуществляется предприятием самостоятельно в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда, предусмотренными трудовыми контрактами или коллективными договорами, и с учетом положений трудового законодательства.

Бюджет оплаты труда промышленного предприятия состоит из переменной и условно-постоянной частей.

Расходы на оплату труда включают расходы всего списочного состава предприятия и подразделяются на затраты промышленного персонала, к которому относятся сотрудники, занятые выполнением работ и операций основной деятельности предприятия, и непромышленного персонала - работники подразделений социально-бытового назначения.

На основе рассчитанных плановых сумм выплат и предусмотренных вознаграждений сотрудникам формируются начисления, предназначенные для государственного пенсионного обеспечения, социального страхования, медицинской помощи и страховых взносов по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

При составлении бюджета суммы отчислений могут рассчитываться исходя из сумм заработанной платы по предприятию в целом, облагаемых единым социальным налогом, и установленных ставок.

В своей курсовой работе в бюджет оплаты труда я включу только основной производственный персонал. Остальные выплаты заработной платы будут отражены в бюджетах накладных, коммерческих, управленческих расходов.

**Таблица 5**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет оплаты труда** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **AH** | 1 | Планируемый объем пр-ва, шт. | ***P*** | 1010 | 1105 | 1150 | 3265 |
| **AI** | 2 | Прямые затраты труда на 1 изделие, чел./час Удельные затраты материалов, кг/шт. |  | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **AJ** | 3 | Прямые затраты труда всего, чел./час Потребность в материалах, кг | ***AHxAI*** | 5050 | 5525 | 5750 | 16 325 |
| **AK** | 4 | Почасовая тарифная ставка, р. |  | 20,0 | 20,2 | 20,4 | 20,2 |
| ***AL*** | ***5*** | ***Всего прямых затрат на оплату труда, р.*** | ***AJxAK*** | ***101 000*** | ***111 605*** | ***117 300*** | ***329 905*** |

**5. Бюджет накладных расходов производства**

Бюджет накладных расходов производства (таблица 6) включает переменную и постоянную составляющие. Большинство накладных расходов являются постоянными; они не меняются в прямой зависимости от производственной деятельности. Даже в том случае, если предприятие бездействует (или почти бездействует), заработная плата основным служащим, многие расходы по сбыту, рекламе, стоимость вспомогательной рабочей силы, страховые взносы, налоги, амортизация и многие другие расходы продолжают производиться.

**Таблица 6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет накладных расходов** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **AZ** | 1 | Планируемый объем пр-ва, шт. | ***P*** | 1010 | 1105 | 1150 | 3265 |
| **BA** | 2 | Ставка переменных накладных расходов, р./шт |  | 4,00 | 4,04 | 4,08 | 4,04 |
| **BB** | 3 | Всего переменных накладных расходов, р. | ***AZxBA*** | 4040 | 4464 | 4692 |  |
| **BC** | 4 | Постоянные накладные расходы, р., в том числе |  | 106 000 | 104 360 | 105 724 | 316 084 |
| **BD** | 4.1 | Амортизация |  | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 144 000 |
| **BE** | 4.2 | Расходы на электроэнергию |  | 22 000 | 20 000 | 21 000 | 63 000 |
| **BF** | 4.3 | Расходы на з/п с начислениями |  | 19 000 | 19 190 | 19 382 | 57 572 |
| **BG** | 4.4 | Расходы на вспомогательные материалы |  | 6000 | 6060 | 6121 | 18 181 |
| **BH** | 4.5 | Расходы на содержание оборудования |  | 11000 | 11 ПО | 11221 | 33 331 |
| **BI** | 5 | Всего накладных расходов, р. |  | 110 040 | 108 824 | 110416 | 316 084 |
| ***BJ*** | ***6*** | ***Накладные расходы к оплате, р.*** | ***BI-BD*** | ***62 040*** | ***60 824*** | ***62 416*** | ***172 084*** |

**6. Бюджет коммерческих расходов**

Планирование деятельности организации невозможно без учета расходов, связанных с продажей продукции, товаров, работ и услуг, которые составляют существенную часть в общих расходах предприятия. Только определяя плановую производственную себестоимость и прогнозируя стоимость коммерческих расходов, предприятие может осуществить расчет полной (коммерческой) себестоимости продукции, формировать финансовый результат и прогнозировать рентабельность продаж (таблица 7).

Затраты предприятия на реализацию произведенной или приобретенной продукции являются коммерческими расходами (расходами на продажу). В целом все коммерческие расходы, определяя центры финансовой ответственности, можно подразделять на расходы по организации, сбыту, расходы на рекламу, транспортно-экспедиционные расходы, прочие расходы.

В зависимости от организации процесса бюджетирования и детализации системы планирования расходы на продажу могут планироваться как в натуральных и стоимостных величинах, так и в процентном отношении от объема отгрузки.

**Таблица 7**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет коммерческих расходов** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **BK** | 1 | Планируемый объем продаж, шт. | ***А*** | 1000 | 1100 | 1150 | 3250 |
| **BL** | 2 | Ставка переменных коммерческих расходов, р./шт. |  | 10,0 | 10,1 | 10,2 | 10,1 |
| **ВМ** | 3 | Всего переменных коммерческих расходов, р. | ***ВК х BL*** | 10 000 | 11 ПО | 11 730 | 32 840 |
| **BN** | 4 | Всего постоянных коммерческих расходов, р. |  | 37 000 | 37 320 | 37 644 | 111 964 |
| **ВО** | 4.1 | Реклама |  | 9000 | 9090 | 9181 | 27 271 |

**Окончание таблицы 7**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ВР** | 4.2 | Зарплата служащих с начислениями |  | 18 000 | 18 180 | 18 362 | 54 542 |
| **BQ** | 4.3 | Аренда |  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **BR** | 4.4 | Амортизация |  | 5000 | 5000 | 5000 | 15 000 |
| **BS** | 4.5 | Прочие |  | 5000 | 5050 | 5101 | 15 151 |
| **ВТ** | 5 | Всего коммерческих расходов, р. |  | 47 000 | 48 430 | 49 374 | 144 804 |
| **BU** | ***6*** | ***Коммерческие расходы к оплате, р.*** | ***BT-BR*** | ***42 000*** | ***43 430*** | ***44 374*** | ***129 804*** |

**7. Бюджет управленческих расходов**

В бюджет управленческих расходов (таблица 8) входят все затраты, не связанные с производством и сбытом продукции. Большинство управленческих затрат носит постоянный характер; переменная часть затрат, если она присутствует, планируется как процент от объема продаж.

**Таблица 8**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет управленческих расходов** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **BV** | 1 | Планируемый объем продаж, шт. | ***А*** | 1000 | 1100 | 1150 | 3250 |
| **BW** | 2 | Ставка переменных управленческих расходов, р./шт. |  | 7,0 | 7,1 | 7,2 | 7,1 |
| **BX** | 3 | Всего переменных управленческих расходов, р. | ***BVxBW*** | 7000 | 7810 | 8280 | 23 090 |
| **BY** | 4 | Всего постоянных управленческих расходов, р. |  | 71 000 | 71 640 | 72 287 | 178 776 |
| **BZ** | 4.1 | Командировочные расходы |  | 13 000 | 13 130 | 13 261 | 39 391 |
| **СА** | 4.2 | Страхование |  | 3000 | 3030 | 3060 | 9090 |
| **СВ** | 4.3 | Зарплата служащих с начислениями |  | 35 000 | 35 350 | 35 704 | 106 054 |
| **CD** | 4.4 | Услуги связи |  | 8000 | 8080 | 8161 | 24 241 |
| **СЕ** | 4.5 | Аренда |  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **CF** | 4.6 | Амортизация |  | 7000 | 7000 | 7000 | 21 000 |
| **CG** | 4.7 | Прочие |  | 5000 | 5050 | 5101 | 15 151 |
| **CH** | 5 | Всего управленческих расходов, р. |  | 78 000 | 79 450 | 80 567 | 238 017 |
| ***CI*** | ***6*** | ***Управленческие расходы к оплате, р.*** | ***CH-CF*** | ***71 000*** | ***72 450*** | ***73 567*** | ***217017*** |

**8. Бюджет доходов и расходов**

На основе приведенных ранее операционных бюджетов разрабатываются основные (финансовые) бюджеты. Одним из них является бюджет доходов и расходов (таблица 9). Он обобщает результаты финансово-хозяйственной деятельности за период и показывает эффективность принятых управленческих решений.

Каждая доходная и расходная статья бюджета может детализироваться до различных уровней (товарно-материальной ценности, услуги, договора, проекта и других бюджетных элементов) с учетом специфики производственно-сбытовой деятельности и на основе экономической обоснованности и целесообразности.

Бюджет доходов и расходов позволяет оценить эффективность хозяйственной деятельности, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, установить лимиты расходов.

**Таблица 9**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бюджет доходов и расходов** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | № п/п | Показатели | Формулы | январь | февраль | март | 1-й кв. |
| **Доходы и расходы по обычным видам деятельности** | | | | | | | |
| **CJ** | 1 | Выручка (нетто), р. | ***С*** | 800 000 | 888 800 | 938 400 | 2 627 200 |
| **CK** | 2 | Переменные расходы, р. |  | 541 240 | 588 681 | 611 202 |  |
|  |  | в том числе: |  |  |  |  |  |
| **CL** | 2.1 | прямые переменные расходы | ***X + AL*** | 520 200 | 565 297 | 586 500 | 1 671 997 |
| **СМ** | 2.2 | накладные расходы | ***BB*** | 4040 | 4464 | 4692 | 13 196 |
| **CN** | 2.3 | коммерческие расходы | ***ВМ*** | 10 000 | 11 ПО | 11 730 | 32 840 |
| **СО** | 2.4 | управленческие расходы | ***ВХ*** | 7000 | 7810 | 8280 | 23 090 |
| **СР** | 3 | Маржинальная прибыль, р. |  | 258 760 | 300 119 | 327 198 | 886 077 |
| **CQ** | 4 | Постоянные расходы, р. |  | 214 000 | 213 320 | 215 655 | 642 975 |
|  |  | в том числе: |  |  |  |  | 0 |
| **CR** | 4.1 | накладные расходы | ***ВС*** | 106 000 | 104 360 | 105 724 | 316 084 |
| **CS** | 4.2 | коммерческие расходы | ***BN*** | 37 000 | 37 320 | 37 644 | 111 964 |
| **СТ** | 4.3 | управленческие расходы | ***BY*** | 71 000 | 71 640 | 72 287 | 214 927 |
| ***CU*** | ***5*** | ***Прибыль от продаж, р.*** |  | ***44 760*** | ***86 799*** | ***111 543*** | ***243 102*** |
| **Операционные доходы и расходы** | | | | | | | |
| **CV** | 6 | Проценты к уплате, р. |  |  |  |  |  |
| **CW** | 7 | Прочие расходы, р. |  |  |  |  |  |
| **CX** | 8 | Прибыль до налогообложения, р. |  | 44 760 | 86 799 | 111 543 | 243 102 |
| **CY** | 9 | Налог на прибыль, р. |  | 10 742 | 20 832 | 26 770 | 58 344 |
| ***CZ*** | ***10*** | ***Чистая прибыль, р.*** |  | ***34 018*** | ***65 967*** | ***84 773*** | ***184 758*** |

***ОТКЛОНЕНИЯ***

***И МЕТОДЫ ИХ ВЫЯВЛЕНИЯ***

**1. Виды отклонений затрат на материалы от бюджетных показателей**

**Затраты на материалы.** Затраты на материалы, которые применяются при изготовлении продукции, зависят от двух основных факторов: покупной стоимости материалов и их количества, потребленного в производстве. В этой связи возможно, что фактические затраты будут отличаться от нормативных, так как фактическое количество использованных материалов будет отличаться от нормативного и (или) фактические цены - от нормативных. Таким образом, необходимо рассчитать отклонения по объему использованных материалов, а также отклонения по цене их приобретения.

**Отклонения по цене приобретения материалов**. Основанием для подсчета этого отклонения является простое сравнение нормативной цены единицы материала с фактической. Это отклонение может возникнуть из-за повышения закупочной цены.

Для определения размера совокупного отклонения по цене материалов необходимо разницу между нормативной и фактической ценой за единицу материалов умножить на количество закупаемого материала. Оно может быть как благоприятным, так и неблагоприятным. Таким образом, отклонение по цене на материалы определяется как произведение разницы между нормативной (НЦ) и фактической ценой (ФЦ) единицы материалов, и количества использованного материала (КЗ):

**(НЦ-ФЦ)хКЗ.**

**Отклонения по количеству потребленных материалов.** Данный показатель определяется путем сравнения нормативного количества, которое должно было быть использовано, с фактическим расходом материалов. Для того чтобы дать денежную оценку факту отклонения по количеству потребленных материалов, отклонение необходимо перевести в денежное выражение. По мнению многих специалистов, для расчета уровня фактического отклонения потребленных материалов за основу следует брать нормативную стоимость. Данный подход позволяет устранить влияние изменения цен при исчислении фактического отклонения по потреблению материала. Это обусловлено тем, что если взять фактическую покупную цену материала, то отклонение по использованию будет влиять на эффективность работы отдела закупок, поскольку любая необоснованно высокая цена покупки материалов будет учтена как перерасход материалов. Это позволяет дать оценку деятельности отдельного менеджера с учетом фактических условий его работы.

**2. Виды отклонений затрат по трудозатратам от бюджетных показателей**

**Отклонение по трудозатратам.** Трудозатраты планируются исходя из цены труда и количества его потребления. Следовательно, фактические показатели могут нередко отличаться от бюджетных как по цене, так и по количеству.

**Отклонения, вызванные изменением ставки оплаты труда.** Такие отклонения необходимо выявлять путем сравнения нормативной цены одного часа труда с фактической. Отклонения могут быть как отрицательными (О), так и положительными (П). Например, изменение ставки оплаты труда в сторону увеличения приводит к возникновению отрицательного отклонения.

**Отклонения, связанные с уровнем производительности труда.** Главной причиной возникновения отклонений, связанных с уровнем производительности труда, является возникновение отклонений в объеме труда производственных рабочих.

Труд, который запланировано затратить на фактический выход продукции, выражается в нормо-часах, а для выявления отклонения, связанного с уровнем производительности труда, необходимо умножить излишек времени труда производственных рабочих на нормативную ставку оплаты труда. Данное отклонение по своей экономической сущности аналогично отклонению по использованию материалов, и для выявления обоих отклонений применяется показатель, характеризующий разницу между нормативным и фактическим количеством ресурсов.

**Совокупное отклонение по труду.** Под совокупным отклонением по труду следует понимать разницу между нормативными трудозатратами на фактический выпуск продукции и фактическими трудозатратами.

Совокупное отклонение по труду может быть как отрицательным, так и положительным.

***II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ***

***ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В***

***ООО «ЗЕФС-Энерго»***

**1. Классификация затрат ООО «ЗЕФС-Энерго»**

Классификация по отношению к объему производства для управленческого учета имеет особое значение (таблица П1)

**Таблица П1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид затрат** | **Прямые** | **Косвенные** | **Основные** | **Накладные** | **На продукт** | **Расходы периода** | **Постоянные** | **Переменные** | **Регулируемые** | **Нерегулируемые** |
| Приобретение материалов:  • топливо  • электроэнергия  • вода  • газ | + |  | + |  | + |  |  | + | + |  |
| 3/п производственных рабочих  • ЕСН | + |  | +  + |  | + + |  |  | + + | + + |  |
| 3/п управленческого персонала  • ЕСН |  | +  + |  | +  + |  | + + | + + |  | +  + |  |
| 3/п обслуживающего персонала  • ЕСН |  | +  + |  | +  + | + + |  | + + |  | + + |  |
| Амортизация производственного оборудования |  | + |  | + | + |  |  |  |  | + |
| Коммунальные платежи |  | + |  | + | + |  | + |  |  | + |
| Оплата услуг связи |  | + |  | + |  |  | + |  |  | + |
| Затраты на оргтехнику и канцелярские товары |  | + |  | + |  | + | + |  | + |  |
| Амортизация офисного оборудования |  | + |  | + |  | + | + |  |  | + |
| Капремонт |  | + |  | + | + |  | + |  | + |  |
| Аудиторские услуги |  | + |  | + |  | + | + |  | + |  |
| Экологические платежи |  | + |  | + |  | + | + |  |  | + |
| Транспортные расходы (на продажу) |  | + |  | + |  | + |  | + | + |  |
| 3/п персонала по продажам  • ЕСН |  | + + |  | + + |  | + + | + + |  | + + |  |

**Переменные** - затраты, изменяющиеся в прямой пропорции по отношению к изменению объема производства и постоянные в расчете на единицу продукции (таблица П2).

**Постоянные** - затраты, не зависящие от изменения объема производства (относительно постоянные), но меняющиеся в расчете на единицу продукции. Это затраты, связанные с техническим обслуживанием оборудования и помещений, предназначенных для сбыта и обмена товаров или услуг.

|  |  |
| --- | --- |
| **Постоянные** | **Переменные** |
| • 3/п управленческого персонала | • Приобретение материалов |
| • ЕСН | • 3/п производственных рабочих |
| • 3/п обслуживающего персонала | • ЕСН |
| • ЕСН | • 3/п персонала по продажам |
| • Амортизация производственного | • ЕСН |
| оборудования | • Траспортные расходы (на продажу) |
| • Коммунальные платежи |  |
| • Оплата услуг связи |  |
| • Затраты на оргтехнику и канцелярские |  |
| товары |  |
| • Амортизация офисного оборудования |  |
| • Капремонт |  |
| • Аудиторские услуги |  |
| • Экологические платежи , |  |

Рассчитаем долю каждого вида затрат в общих расходах. Для этого воспользуемся данными из генерального бюджета:

• постоянные расходы — 50 649 400,00;

• переменные расходы — 415 722 199,10;

• сумма всех расходов — 466 371 599,10.

Эти данные позволяют сделать вывод о том, что доля переменных в структуре всех расходов - 89,14%. Эта цифра (89,14%) является подтверждением того, что система учета затрат «директ-костинг» наиболее удачно подойдет для предприятия ООО «ЗЕФС-Энерго» в связи с большой материалоемкостью производства и малой долей постоянных затрат. Такие соотношения наглядно показывают, в какой степени переменные расходы на предприятии влияют (должны влиять) на принятие управленческих решений.

**По способу включения в себестоимость** (таблица ПЗ).

**Прямые расходы** - это затраты, которые можно прямым путем без специальных расчетов отнести на конкретный вид продукции или партию. Прямые расходы состоят из прямых затрат на материалы и прямых затрат на труд.

**Косвенные расходы** - это затраты, которые нельзя прямо, непосредственно и экономично отнести на определенный вид или партию продукции.

**Таблица ПЗ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Прямые** | **Косвенные** |
| • Приобретение материалов | • 3/п управленческого персонала |
| • 3/п производственных рабочих | • ЕСН |
| • ЕСН | • 3/п обслуживающего персонала |
|  | • ЕСН |
|  | • Амортизация производственного |
|  | оборудования |
|  | • Коммунальные платежи |
|  | • Оплата услуг связи |
|  | • Затраты на оргтехнику и канцелярские товары |
|  | • Амортизация офисного оборудования |
|  | • Капремонт |
|  | • Аудиторские услуги |
|  | • Экологические платежи |
|  | • 3/п персонала по продажам |
|  | • ЕСН |
|  | • Транспортные расходы (на продажу) |
| **Из них регулируемые затраты:** | |
| • Приобретение материалов | • Затраты на оргтехнику и канцелярские |
| • 3/п производственных рабочих | товары |
| • ЕСН | • Капремонт |
|  | • Аудиторские услуги |
|  | • 3/п персонала по продажам |
|  | • ЕСН |
|  | • Транспортные расходы (на продажу) |

Доля переменных расходов в общей сумме расходов составляет 89,91%; из них прямые затраты на материалы - 75,70%, прямые затраты на труд – 13,96%.

*Можно сделать вывод, что при довольно низком проценте трудоемкости материалоемкость производства высока. Это говорит о малой трудоемкости производственных процессов, а также о хорошей оснащенности производства оборудованием.*

**По отношению к технологическому процессу производства**.

**Основные** - непосредственно связанные с технологическим процессом производства (таблица П4)

**Накладные** - образующиеся в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением им. В свою очередь, накладные расходы можно подразделить на производственные и непроизводственные.

**Таблица П4**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные** | **Накладные** |
| • Приобретение материалов  • 3/п производственных рабочих  • ЕСН | • 3/п управленческого персонала  • ЕСН  • 3/п обслуживающего персонала  • ЕСН  •Амортизация производственного оборудования  • Коммунальные платежи  • Оплата услуг связи  • Затраты на оргтехнику и канцелярские товары  • Амортизация офисного оборудования  • Капремонт  • Аудиторские услуги  • Экологические платежи  • 3/п персонала по продажам  • ЕСН  • Транспортные расходы (на продажу) |

Накладные расходы возникают в связи с организацией производства, обслуживанием и управлением, и их обоснованное распределение играет огромную роль при определении величины альтернативных расходов на конкретный вид продукции, при оценке производственных запасов, расчете финансового результата по реализованной продукции, а также при принятии управленческих решений, основанных на информации о себестоимости продукции.

**2.2. Метод учета затрат и порядок распределения косвенных затрат**

Для ООО «ЗЕФС-Энерго» целесообразно применять попроцессный метод учета затрат.

Основной особенностью попроцессного калькулирования является то, что все прямые и косвенные затраты на производство учитываются по статьям калькуляции на весь выпуск продукции, а не на индивидуальные изделия. Исходя из этого себестоимость единицы изделия рассчитывается делением общей суммы произведенных затрат за определенный период на количество единиц продукции, выпущенной за тот же период.

ООО «ЗЕФС-Энерго», согласно специфике деятельности, не имеет остатков по незавершенному производству и остатков готовой продукции на складах. Следовательно, для данной ситуации следует рассматривать простое попроцессное калькулирование, характерное для отраслей с кратким производственным циклом и отсутствием незавершенного производства. Исчисление себестоимости готовой продукции будет происходить следующим образом: делятся все собранные по подразделению затраты на количество выпущенной продукции.

***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовым ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Прогнозирование последствий принимаемых решений выражает основную идею – проверку возможных последствий реализации составленного плана с учетом конкретных условий, уточнений и изменений. Прогнозирование представляет собой часть долгосрочного планирования, дает оценку наиболее вероятных событий и помогает снизить коммерческие риски. Однако исключить все виды рисков не представляется возможным даже с помощью самого грамотного прогнозирования.